



Yhteisötutkimus ja ennakointi SDN-Suomen menestystekijöiden määrittelyn tukena

Krista Lamberg

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Krista Lamberg 1800250
Tulevaisuuden johtaminen ja
asiakaslähtöinen
palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2019

Krista Lamberg 1800250

Yhteisötutkimus ja ennakointi SDN-Suomen menestystekijöiden määrittelyn tukena

Vuosi 2019

Sivumäärä 114

Opinnäytetyön kehittämiskohteena oli Service Design Network (SDN) Suomen jaos. Tavoitteena oli ennakkoinnin avulla tuottaa palvelukonseptiehdotuksia SDN-Suomen strategiatyön tueksi. Kehittämistavoitteen taustoittamiseksi selvitettiin, mitä SDN-Suomen yhteisöjäsenet ovat ja minkälaisia odotuksia heillä on yhteisön toimintaan liittyen.

Opinnäytetyön tietoperustassa kuvataan palvelumuotoilun kehittymistä ja roolia Suomessa, yhteiskunnallisten muutosten ja palvelumuotoilun suhdetta, käytäntöyhteisöä toiminnan viitekehyksenä sekä tulevaisuuksien ennakkointia ja ennakkoinnin menetelmiä toiminnan kehittämisen tukena.

Tutkimusosiossa käytettiin verkkokyselyä, sisällönanalyysiä ja sisällön erittelyä sekä Janus Cones -metodia. Kehittämisosiossa hyödynnettiin skenaariotyöskentelyyn liittyen ydinpätevyyspuukonseptia, PESTE-analyysiä, tulevaisuustaulukkoa, skenaariotarinoita sekä SWOT-analyysejä. Skenaarioiden pohjalta luonnosteltiin strategiset vaihtoehdot sekä palvelukonseptit.

SDN-Suomen käytäntöyhteisö koostuu sekä ydinjäsenistä, joiksi lukeutuvat jäsenmaksua maksavat jäsenet, että toissijaisista jäsenistä, joiksi lukeutuvat niin kutsutut ilmaiset seuraajat. Yhteisöjäsenet ovat suurelta osin varsin tyytyväisiä SDN-Suomen toimintaan sekä saamaansa palveluun. He pitivät toimintaa alalle tervetulleena korostaen verkostoitumisen hyötyjä alan taitajien kanssa. Kehittämiskohteiksi tunnistettiin tapahtumatarjonnan lisääminen sekä viestinnän organisoiminen. Tapahtumasisältöihin toivottiin segmentointia sekä osallistujien nykyistä aktiivisempaa osallistamista.

Kehittämishankkeen tuotoksena luotiin kolme palvelukonseptiehdotusta: Konseptikäsi kirjat persoonille, Kanavasuunnitelma sekä Tapahtumasuunnitelma. Toiminnan suunnittelun tueksi luotiin vielä strategiset painopistealue-ehdotukset.

SDN-Suomi voisi nykyistä organisoidummalla toiminnalla ja verkostonsa avulla rohkeasti tavoitella yhteiskunnallisesti merkittävää asemaa palvelumuotoilun asiantuntijana ja kehittäjänä. Sekä yhteisöjäsenten odotukset että yhteiskunnallisen vaikuttamisen edellytykset tarvitsevat täytyäkseen laajemmat palvelut. Laajemmat palvelut on mahdollista tuottaa vain jäsenmäärää kasvattamalla.

Opinnäytetyö on hyödynnettävissä mahdollisuuksien mukaan myös kansainvälisen Service Design Networkin toiminnassa. Yhteisöjäsenet ja kaikki muutkin palveluliiketoiminnan kehittämisestä kiinnostuneet saattavat löytää opinnäytetyöstä näkökulmia oman työnsä tueksi. Kiinnostusta saattaa herättää myös katsaus palvelumuotoilun kehitykseen. Jatkokehittämishankkeena voisi tutkia, kuinka planeettakeskeisyys vaikuttaa palvelumuotoiluun ihmiskeskeisen muotoiluajattelun haastajana.

Asiasanat: palvelumuotoilu, ennakointi, skenaariotyöskentely, käytäntöyhteisö

Krista Lamberg 1800250

Community research and foresight in supporting SDN Finland's success factors

Year 2019

Pages

114

This thesis was commissioned by Service Design Network Finland (SDN Finland). The aim of this thesis was to use foresight to create service concept proposals to support SDN Finland's strategy work. The background work for the development project was to find out who SDN Finland's community members are and what their expectations for the community operations are.

The knowledge base of the thesis describes the development and role of service design in Finland, the relationship between social changes and service design, the community of practice as a framework for action, and the foresight and forecasting methods to support the operational development.

The following methods were used in the research section: web survey, content analysis and content specification, and Janus Cones method. The development section utilized the core competency tree concept, the PESTE analysis, the futures table, scenario stories and SWOT analysis. Strategic options and service concepts were sketched based on the scenarios.

The SDN Finland community of practice consists of both core members who pay a membership fee and peripheral members who are so-called free community follower. The community members are largely satisfied with the operation of SDN Finland and with the service they receive. They also find the community action welcome and necessary for the industry, highlighting the benefits of networking with experts in the field. The target areas for improvement were identified as increasing event offerings and communication. There were requests for more segmentation and involvement of participants at the events.

As a result of the development project, three service concept proposals were created: Concept Manuals for Persons, Channel Plan, and Event Plan. In addition, strategic priority proposals were created to support operational planning.

Through more organized operation, SDN Finland could boldly pursue a socially significant position as a service design expert and developer with the help of its network. Both the expectations of community members and the conditions for social influence require broader services to be met. Broader services can only be provided by increasing membership.

This thesis can also be utilized for the purposes of the international Service Design Network. Community members and anyone else interested in developing service business may find this thesis perspective to support their own work. A look at the evolution of service design may also be found interesting. Future research could examine how planet-centricity affects service design as a challenger to human-centered design thinking.

Keywords: service design, foresight, scenario work, community of practice

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Opinnäytetyön rakenne ja sisältö	8
1.2	SDN-Suomi osana kansainvälistä SDN-palvelumuotoiluverkostoa	9
1.3	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	13
2	Ennakointitieto palvelumuotoilun käytäntöyhteisön kehittämisen lähtökohtana	14
2.1	Palvelumuotoilun kehittyminen ja rooli Suomessa	15
2.1.1	Muotoiluajattelusta palvelumuotoiluun	15
2.1.2	Palvelumuotoilijoiden kenttä Suomessa	24
2.2	Yhteiskunnallisten muutosten ja palvelumuotoilun suhde	27
2.2.1	Asiakaskokemuksen merkitys kasvussa	27
2.2.2	Megatrendit muutosajureina palvelumuotoilun kehittämisessä	29
2.2.3	Kuluttajakäyttäytymisen muutos	35
2.3	Käytäntöyhteisö toimimisen viitekehyksenä (CoP)	37
2.4	Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä	41
2.5	Tulevaisuuksien tutkimus ja ennakointi	42
2.5.1	Toimintaympäristön monitorointi	44
2.5.2	Monitorointitiedon analyysi ja tulkinta	45
2.5.3	Skenaariotyöskentely	45
2.5.4	Monitorointitiedon hyödyntäminen konseptisuunnittelussa	47
2.6	Tietoperustan synteesi	53
2.6.1	Muotoilu- ja palvelumuotoiluajattelu kilpailuetuna	53
2.6.2	Palvelumuotoilun kehitys Janus Cones -metodilla esitettynä	54
2.6.3	Yhteiskunta muutoksessa	55
2.6.4	SDN:n toimintaympäristö	56
2.6.5	Tulevaisuudentutkimuksen lähtökohdat	58
3	Kehittämisasetelma ja -menetelmät	59
3.1	Kyselytutkimuksen kuvaus, tulokset ja johtopäätökset	60
3.1.1	Verkkokyselyn toteutus SDN-Suomen yhteisöjäsenille	61
3.1.2	Aineiston hallintasuunnitelma	63
3.1.3	Tutkimusaineiston analyysi	63
3.1.4	Yhteisöjäsenkyselyn tulokset	64
3.1.5	Yhteisöjäsenkyselyn johtopäätökset	76
3.2	SDN-Suomen konseptiehdotusten kehittäminen skenaariotyöskentelyn avulla	78
3.2.1	SDN-Suomen ydinpätevyyspuu	79
3.2.2	Palvelumuotoilukentän PESTE-analyysi	81
3.2.3	SDN-Suomen toimintaympäristön muutosten tarkastelu	81

3.3	Skenaariotyöskentelyn tuotosten esittely	92
3.3.1	Visioivat palvelukonseptit	92
3.3.2	Strategiset painopistealue-ehdotukset	98
3.3.3	Toimenpiteiden toteuttamisen edellytykset	99
4	Opinnäytetyön tuottamien tulosten tarkastelu	100
4.1	Tutkimusosion kehitysehdotusten yhteenveto	100
4.2	Palvelumuotoilualan kehityssuuntien yhteenveto	102
4.3	Kehittämisosuuden kehitysehdotusten yhteenveto	103
5	Opinnäytetyön arviointi	106
5.1	Opinnäytetyön yhteenveto, pohdinta ja johtopäätökset	106
5.2	Kehittämisasetelman ja opinnäytetyön luotettavuuden arviointi	112
5.3	Jatkokehittämisaiheet	113
5.4	Kehittämistyöhön liittyvät eettiset ja tietosuojakysymykset	114
	Lähteet	115
	Kuviot	120
	Taulukot	122
	Liitteet	123

1 Johdanto

Palvelumuotoilu on merkittävä ja ajankohtainen ilmiö sekä 2000-luvun moderni tapa kehittää palveluja. Asiakastarpeiden huomioiminen ja asiakaskokemuksen ymmärtäminen ovat viime vuosina nousseet voimakkaasti organisaatioiden menestystekijöiksi. Perinteisen palvelusektorin laajentuminen sekä teollisuussektorin palveluistuminen lisäävät palveluiden osuutta yritysten liikevaihdosta. Tämä megatrendi tekee palveluosaamisesta ajankohtaisen taidon: asiakas kohtaamisen ymmärtäminen liiketoiminnassa lisää merkittävästi muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun kysyntää pitkälle tulevaisuuteen. Alan pioneeri Suomessa, johtava palvelumuotoilija, Mikko Koivisto kertoi Madridissa jo vuonna 2017 pidetyssä alan johtavassa Service Design Global Conference -tapahtumassa, että palvelumuotoilu on saanut vankan jalansijan Suomessa ja että Suomea voidaan pitää alalla edelläkävijänä. Palvelumuotoilun tarpeeseen on vaikuttanut digitalisaation nopea kehittyminen sekä suomalaisten asiakkaiden laatutietoisuus ja korkeat odotukset palveluiden suhteen. Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan turvaajana julkisella sektorilla on ollut suuri merkitys palvelumuotoilun edistäjänä, toisin kuin useassa muussa maassa. Siksi on tärkeää tutkia palvelumuotoilua ja pohtia, mihin suuntaan alan kehitys on menossa.

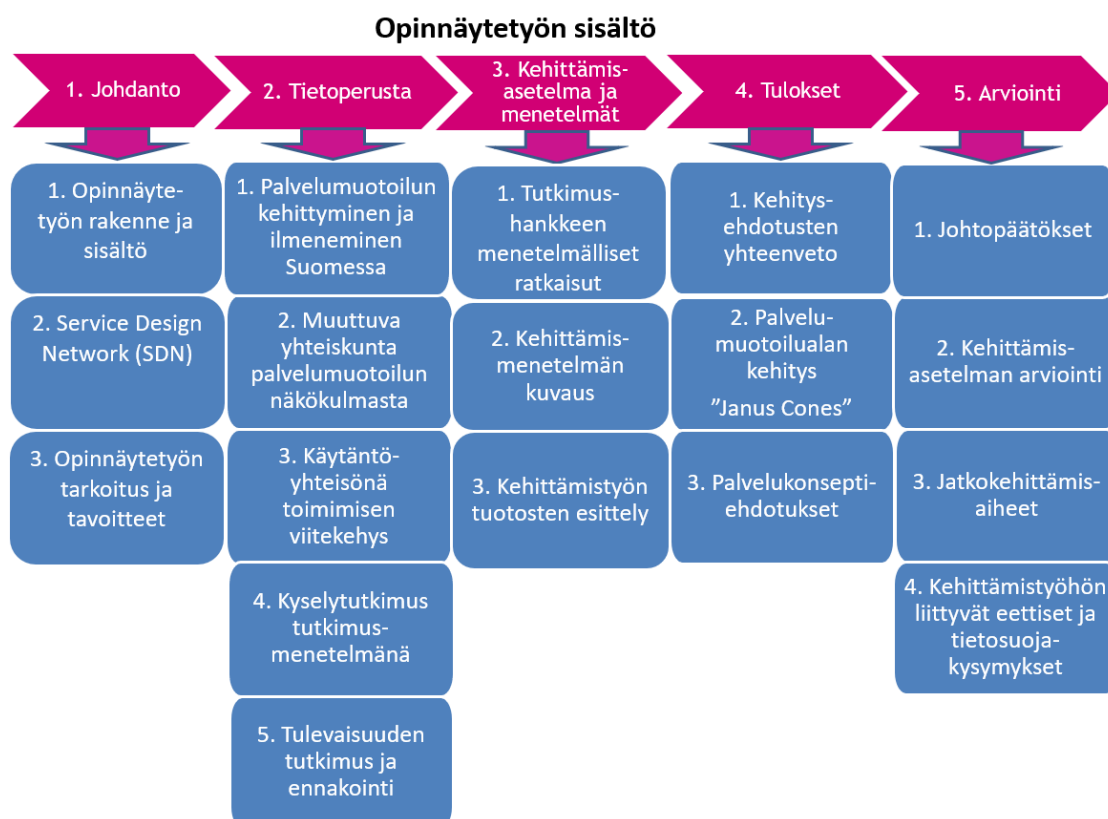
Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Service Design Network Suomen jaokselle (SDN-Suomi) tietoa heidän toimintansa kehitystyön tueksi. SDN-Suomi on kansainvälisen SDN-järjestön jaos, jonka toiminnan tavoitteena on kehittää ja edistää palvelumuotoilua Suomessa. Tällä hetkellä toiminta näyttäytyy satunnaisena tekemisenä sekä operatiivisesta toiminnasta vastuussa oleville henkilöille että yhteisöjäsenille.

Toimiva hyvinvointivaltio ja infrastruktuuri sekä koulutus, tutkimus ja yhteistyö muun maailman kanssa ovat Suomen taloudellisen menestyksen ja kasvun perusta. Antti Rinteen tuoreen hallitusohjelman ”Osallistava ja osaava Suomi - sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta” (2019, 12) mukaan talouskasvu perustuu Suomessa ennen kaikkea tuottavuuden kasvuun. Tässä tärkeimmät osatekijät ovat osaaminen ja innovaatiot. Yhdistymällä kansainvälisiin kysyntävetisiin ekosysteemeihin yritykset, tutkimuslaitokset ja oppilaitokset luovat yhteistyössä uutta liiketoimintaa ja huippuluokan innovaatioita. Tämä tekee toimeksiantajasta, SDN-Suomesta, varsin ajankohtaisen toimijan, sillä kansainvälinen Service Design Network (SDN) -verkosto on globaali palvelumuotoilun edistäjätaho asiantuntijoiden ja muiden sidosryhmien välillä.

Opinnäytetyö on suunnattu ensisijaisesti SDN-Suomen operatiivisesta toiminnasta vastaaville henkilöille sekä soveltuvien osien palvelumuotoilun tulevaisuudesta ja asiakaspalveluliiketoiminnan kehittämisestä kiinnostuneille yhteisöjäsenille.

1.1 Opinnäytetyön rakenne ja sisältö

Tavoitteena opinnäytetyölle on yhteisöjäsenkyselyn ja ennakkoinnin avulla tuottaa palvelukonseptiehdotuksia SDN-Suomen strategiatyön tueksi. Toimeksiannon perusteella rakennetaan ensin teoreettinen tietoperusta ja sen jälkeen empiirinen kehittämisosio (Taulukko 1). Teoreettisen viitekehyksen tarkoitus on tukea empiiristä osuutta, tuottaa taustatietoa ja auttaa hahmottamaan opinnäytetyöprojektia kokonaisuudessaan. Nykyisestä toimintaympäristöstä on haettu opinnäytetyöhön taustatietoa kyselytutkimuksen lisäksi eri printtijulkaisuista, mediasta, verkkosivuilta ja sosiaalisesta mediasta sekä samalla etsitty signaaleja, joista mahdollisesti kasvaa palvelumuotoilun tulevaisuuden trendejä.



Taulukko 1 Opinnäytetyön sisältö

Tietoperustassa määritellään ensin termi palvelumuotoilu. Käsite nykytilanteesta palvelumuotoilukentässä hahmottuu historiakatsauksen kautta, miten palvelumuotoilu on tähän päivään kehittynyt ja miten se nykyään ilmenee yhteiskuntamme eri tahoilla. Tavoitteena on ymmärtää palvelumuotoilukenttää ja koota palvelumuotoilusta kiinnostuneille yhteisöjäsenille palvelumuotoilun historian pääkohdat yhteen. Tekstissä esitellään ajankohtaisia keskusteluaiheita palvelumuotoilun ympäriltä sekä luodaan katsaus tulevaisuuden vaatimuksiin nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Alan toimintaympäristöä kartoitetaan katsauksella palvelumuotoilun koulutus- ja liiketoimintaan. Katsauksessa esitellään myös muita palvelumuotoilualan toimijoita.

Palvelumuotoilu-käsitteen selvittämisen jälkeen kootaan yhteiskunnallisten muutosten vaikutuksia palvelumuotoiluun sekä palvelumuotoilijan työn että asiakasyritysten tarpeiden näkökulmasta. Ymmärtämättä trendejä ja megatrendejä ei pysty ennakoimaan tulevaisuuden polkuja eikä ohjaamaan kehitystyötä toivottuun suuntaan. Tällaisia megatrendejä ovat erityisesti palveluyhteiskunnan vahvistuminen, teknologian nopea kehittyminen sekä muutokset kuluttajakäyttäytymisessä.

Kun palvelumuotoilun ja muuttuvan yhteiskunnan suuntaviivat on kuvattu, määritellään SDN-Suomen toiminnan teoreettinen malli - käytäntöyhteisökäsite. Se selittää SDN:n toiminnan pääperiaatteet ja pyrkimykset yhteisöllisenä toimijana. Tietoperustaosion lopuksi käydään läpi teoriapohja kyselytutkimus- sekä skenaariotyöskentely -metodeille. Tietoperustaosion lopuksi tehdään vielä yhteenveto ilmiöistä ja muuttujista, joita käytetään myöhemmin kehitysoiossa skenaariotyöskentelyssä.

Kehittämisasetelmassa kuvataan opinnäytetyön kehittämistehtävä. Uutta tietoa tuotettiin ensin yhteisöjäsentutkimuksella, joka toteutettiin verkkokyselynä. Touko-kesäkuussa 2019 toteutetun kyselyn avulla pyrittiin selvittämään, keitä yhteisön jäsenet oikeasti ovat ja mitä he odottavat SDN-Suomen toiminnalta. Selvityksen tavoitteena oli kerätä ja jäsentää tietoa vastaajien suhteesta palvelumuotoiluun sekä SDN:n jäsenyyteen toiminnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyön kehitystyönä luotiin yritysfiturologi Tarja Meristön skenaariotyöskentelymenetelmien avulla tulevaisuusskenaariot. Tuotoksena syntyi kuvauksia SDN-Suomen tulevaisuuksista: mikä on mahdollista ja toivottavaa, mikä todennäköistä ja mitä puolestaan on toiminnassa pyrittävä välttämään. Tässä opinnäytetyössä skenaarioita käsitellään irrallisena osana SDN-Suomen strategiatyötä. Tällaisessa tulossuuntautuneessa skenaariotyöskentelyssä skenaariot toimivat syöttötietona suunnitteluprosessiin. Prosessisuuntautuneessa skenaariotyöskentelyssä korostuisi itse prosessi jopa lopputuloksen kustannuksella. Tällöin olennaista olisi johdon osallistuminen ja sitoutuminen.

Opinnäytetyön tulokset ja arviointi -osuudessa vastataan tutkimuskysymykseen. Tulokset ovat toivottavasti vietävissä SDN-Suomen kautta myös muille SDN-maajaostoille. Arviointiosio käsitteää työn tulosten johtopäätökset eli vuoropuhelun tulosten ja tietoperustan välillä, kehittämisasetelman arvioinnin sekä jatkokehittämishankkeet.

1.2 SDN-Suomi osana kansainvälistä SDN-palvelumuotoiluverkostoa

Saksassa rekisteröity Service Design Network eGmbH (perustettu 2004) on voittoa tuottamaton yleishyödyllinen järjestö, jolla on yhteensä 43 jaosta (chapters), jotka jakautuvat eri maanosiin seuraavasti: 19 Euroopassa, 10 Pohjois-Amerikassa, yhdeksän Aasiassa, neljä Etelä-Amerikassa ja yksi Oseaniassa. SDN-Suomen perustajajäsen Tarja Chydenius kertoi (Slack

2019), että SDN-jaosstrategian (SDN Chapter strategia) mukaan jaokset määritellään seuraavasti: Jaokset ovat kansainvälisen Service Design Network:n paikallisia edustajia. Jaokset toimivat siltoina kansainvälisen organisaation ja paikallisten yhteisöjen välillä. Jaokset perustuvat vapaaehtoisuuteen, ja jokainen jaos on erillinen, itsenäisesti johdettu, voittoa tavoittelematon yksikkö. Jaos ei ole laillisesti tunnustettu voittoa tavoittelemattomaksi yhteisöksi kansallisella tai kansainvälisellä tasolla.

Jäseniä Service Design Network -verkostossa (SDN) on yhteensä yli 16 000 ja sosiaalisen median kanavien seuraajia on yli 70 000 (SDN Chapter Success Stories 2019). Tämä maailman johtava palvelumuotoilun kehitykseen sitoutunut yhteisö edistää globaalia yhteistyötä palvelumuotoilun asiantuntijoiden sekä muiden sidosryhmien välillä tarjoamalla avoimen verkkoalustan tiedon jakamiseksi, lähettämällä uutiskirjeitä, julkaisemalla Touchpoint-lehteä sekä järjestämällä tapahtumia (SDN 2019). SDN haluaa nostaa palvelumuotoilun tietoisuutta jäsenmaissa ja toimia aktiivisesti muuttuvan palvelumuotoilualan sekä globaalin palvelumuotoiluyhteisön välimaastossa.

SDN:n visio on luoda palvelumuotoilutoiminnasta ”uusi normaali” (establishing the new normal) (Kuvio 1). Pääasiassa vapaaehtoisvoimin toimiva verkosto perustettiin vahvistamaan palvelumuotoilua sekä teorian että käytännön tasolla. Yhteisön jäsenet tuottavat palvelumuotoiluaiheista sisältöä ja jakavat sitä verkkoalustojen, printtilehtien sekä tapaamisten kautta. SDN saattaa yhteen aiheesta kiinnostuneita henkilöitä ja tahoja jakamaan kokemuksia erilaisen tapahtumien merkeissä, järjestää kilpailuja sekä tiedottaa ajankohtaisista ilmiöistä palvelumuotoilun saralla. Yhdistämällä intohimoiset palvelumuotoilun ammattilaiset, akateemikot sekä uteliaat innovaattorit SDN pyrkii sekä kehittämään jäseniensä liiketoimintaa että saavuttamaan yhteiskunnallisia parannuksia. Yhteisössä on valittavissa erilaisia jäsenyyksiä (suluissa vuosijäsenmaksu): opiskelijat (80 €), ammattilaiset (180 €), yritykset/akateemiset laitokset (535 €) sekä ilmaiset seuraajat. Jäseniksi kutsutaan maksavia jäseniä. Tärkeänä kohderyhmänä pidetään myös SDN:n ilmaisia seuraajia sekä lisäksi tapahtumiin osallistuvia henkilöitä, jotka eivät jostain syystä ole liittyneet jäseniksi tai seuraajiksi. Tässä opinnäytetyössä kutsutaan jäseniä, ilmaisia seuraajia sekä muuten SDN:n toimintaan osallistuvia henkilöitä yhteisellä nimellä yhteisöjäseniksi.



Kuvio 1 SDN:n visio

SDN:n arvolupaus tiivistyy kolmeen peruseriaatteeseen: 1) yhteenkuuluminen (belong) 2) osaamisen kehittäminen, mahdollistaminen (equip) sekä 3) onnistuminen (succeed) (Kuvio 2). Yhteenkuuluminen merkitsee yhteenkuulumisen tunnetta innostavaan, innovatiiviseen ja tulevaisuuteen suuntautuneeseen yhteisöön. Osaamisen kehittäminen merkitsee kehittymistä oikeiden työkalujen avulla verkoston tarjotessa tukea. Onnistuminen puolestaan merkitsee, että jatkuvasti kasvava yhteisö saa aikaan näkyvyyttä - mitä vahvempi verkosto, sitä suurempi on kokonaisvaikutus. Jäseniä pyritään myös auttamaan saavuttamaan yksilölliset tavoitteensa. SDN:n presidenttinä 2019 toimii professori Birgit Mager sekä varapresidenttinä johtaja Jesse Grimes.



Kuvio 2 SDN:n arvolupaus (Chapter Success Stories 2019, 5)

Laurea-ammattikorkeakoulu perusti SDN Suomen jaoksen (SDN-Suomi) muutaman muun palvelumuotoilualan aktiivin kanssa vuonna 2012. Laurea pyrkii toimimaan aktiivisesti eri kansainvälisissä ja paikallisissa verkostoissa. SDN-Suomi ei ole rekisteröity, joten toimintayhteisö ei ole itsenäinen oikeushenkilö. SDN-Suomen tavoitteena on kehittää palvelumuotoilua ja alan kansainvälistä tietämystä Suomessa, edistää hyvien asiakaskokemusten syntymistä ja uusien palvelukonseptien luomista paikallisesti, tukea jäsenten ammatillista kehitystä sekä toimia alan aktiivisena verkostoijana. SDN toimii modernin yhteistyön tavoin käyttäen hyväksi kansainvälisiä verkostoja sekä digitaalisia jakamisalustoja informaation jakamiselle sekä avoimelle keskustelulle. Toimintaa pyörittävät aktiiviset vapaaehtoiset jäsenet jokainen oman osaamisensa ja elämäntilanteensa mukaan. SDN-Suomen nykyisenä jaosvastaavana toimii

Teija Hakaoja. Vuonna 2015 jäseniä oli noin 150 ja vuonna 2018 noin 300 henkeä. Nykyään (2019) jäseniä on 145 henkeä (Kuvio 3). Tässä huomattavaa on, että aiemmin ilmaiset seuraajat (Community followers) laskettiin myös jäseniksi. Nykyään jäseniksi lasketaan vain henkilöt, jotka maksavat vuosittaisen jäsenmaksun.



Kuvio 3 SDN-Suomen yhteisöjäsentilasto (SDN-tilaisuus Telialla 11.6.2019)

SDN palkitsee vuosittain aktiivisia maajaoksia Service Design Global Conference -tapahtumassa (SDGC). Tänä vuonna tilaisuus järjestetään Torontossa lokakuussa. Viime vuonna konferenssi järjestettiin Dublinissa. Palkintoja myönnetään seuraavin perustein: paikallisen SDN-yhteisön kasvattamisesta, julkisten suhteiden (PR) hoitamisesta, merkittävän tapahtuman järjestämisestä, parhaasta innovaatiosta sekä kulttuurin yhdistämisestä palvelumuotoiluun. Jäostot osallistuvat kilpailuun ilmoittamalla oman panoksensa palvelumuotoilun edistämiseksi. Panostukset voivat liittyä vaikkapa järjestettyihin tapahtumiin tai jäsenistön kasvattamiseen. (Chapter Success Stories 2019.)

Vuonna 2018 SDN-Suomi palkittiin erinomaisena tapahtumajärjestäjänä (Award for Excellent Event Organization) (Kuvio 4). Vuosi sisälsi useita tapahtumia, joista etenkin huhtikuussa Helsingissä järjestetty HKI SDNC18 -konferenssi nousi menestykseksi. Konferenssin aiheena oli tutkia palvelumuotoilun kehittyvää roolia. Osallistujia oli paikalla yli 300 – suuri osa kansainvälisiä jäseniä, sillä konferenssi sisälsi runsaasti englanninkielistä sisältöä. Tapahtuman myötä järjestöön liittyi useita uusia jäseniä, mitä arvostettiin kansainvälisesti suuresti. (Chapter Success Stories 2019, 13-14.)

SDN FINLAND

AWARD FOR EXCELLENT EVENT ORGANIZATION



Kuvio 4 SDN-Suomen palkitsemistilaisuus 2018. Kuvassa vasemmalta Birgit Mager, President of Service Design Network (johtaja ja perustaja), Tarja Chydenius SDN-Suomen perustajajäsen ja Teija Hakaoja jaosvastaava (Chapter Success Stories 2019, 13)

SDN-Suomi järjestää tapahtumia vähintään kerran kuukaudessa ja koulutuksia säännöllisesti ympäri vuoden. Mukaan ovat tervetulleita kaikki palvelumuotoilusta kiinnostuneet; etusija on kuitenkin jäsenillä. Nämä tapahtumat on markkinoitu toistaiseksi pääosin Facebookin kautta. Kesän 2019 aiheita tapahtumissa ovat olleet esimerkiksi palvelumuotoilijoiden ja fasilitaattoreiden johtamistarpeet sekä palvelumuotoilun etiikka. Kirjapiirejä järjestetään kuukausittain.

Tapahtumat ovat eri sisältöisiä ja eri pituisia muutamasta tunnista kokopäivän tapahtumiin. Esimerkiksi Tieto-yrityksessä järjestetyssä tilaisuudessa 4.6.2019 esiteltiin tarinoita ja esimerkkejä matkasta kohti asiakaslähtöisempää kulttuuria. Läsnaolijat saivat mahdollisuuden harjoitella ja testata eri palvelumuotoiluharjoitteita. Telian iltatilaisuudessa 11.6.2019, johon osallistui, oli noin kolmekymmentä osanottajaa. Tilaisuus koostui tervetulopuheesta, innostavasta luennosta, paneelikeskustelusta, keskusteluista tiimeittäin sekä lopuksi vapaasta verkostoitumisesta. Lämminhenkiset, avoimet tilaisuudet tuovat yhteen ammattilaisia, opiskelijoita sekä muuten vain palvelumuotoilusta kiinnostuneita henkilöitä.

1.3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuskysymys kuuluu: Miten SDN-Suomi toiminnallaan nykyistä paremmin vastaisi yhteisöjäsentensä odotuksiin palvelumuotoilun muuttuvassa kentässä?

Opinnäytetyön tavoitteena on yhteisöjäsenkyselyn ja ennakkoinnin avulla tuottaa palvelukonseptiehdotuksia SDN-Suomen strategiатыön tueksi. Palvelukonseptiehdotusten tuottaminen

skenaariotyöskentelyä hyödyntäen vaatii yhteisöjäsenien ymmärtämistä osana toimintaympäristön monitorointia: missä yhteisö on nyt ja mihin palvelumuotoilu alana on menossa? Tästä lähtökohdasta syntyivät myöhemmin skenaariotyöskentelyssä käytettävät ajurit ja nelikenttä skenaarioluonnosten lähtökohdaksi. Opinnäytetyön tietoperustaosuudessa paneudutaan kuitenkin ensin palvelumuotoilukentän muutoksiin, jotta paremmin ymmärrettäisiin palvelumuotoilun roolia yhteiskunnassa ja palvelumuotoilijoiden sekä näiden asiakkaiden tarpeita tulevaisuudessa. Tämä heijastuu suoraan SDN-Suomen toimintaan: miten toimintaa tulisi kehittää, jotta yhteisö voisi parhaalla mahdollisella tavalla tukea yhteisöjäsentensä tarpeita ja toiveita heidän toimiessa palvelumuotoilukentällä. Vain monitoroimalla toimintaympäristöä ja olemalla alan kehityksen kärjessä SDN-yhteisö voi kilpailla muiden palvelumuotoilua edistävien tahojen kanssa ja ”voittaa” näin jäsenyyksiä. Pieni toimija alalla jää helposti marginaaliseksi tekijäksi liiketoimintaa harjoittavien yritysten kehittyessä varsinaisiksi vaikuttajiksi yhteiskunnassa. Aktiivisen yhteisön kasvattamiseksi on ensiarvoisen tärkeää tietää, mitä odotuksia nykyisillä ja potentiaalisilla jäsenillä on yhteisön toiminnan suhteen. Tässä opinnäytetyössä rajaudutaan tutkimaan SDN-Suomen yhteisöjäsenien toiveita sekä palvelumuotoilualan nykytilannetta, muutosajureita ja tulevaisuuden mahdollisia vaateita Suomessa. Rajauksesta mainittakoon, että globalisaation vaikutuksesta kansainvälisyys kuuluu kuitenkin jo lähes kaikkeen liiketoimintaan.

2 Ennakointitieto palvelumuotoilun käytäntöyhteisön kehittämisen lähtökohtana

Tutkimuskysymykseen viitaten tietoperustassa on käsitelty palvelumuotoilun kehittymistä sekä sen roolia yhteiskunnassa, yhteiskunnallisten muutosten ja palvelumuotoilun välistä suhdetta, yhteisöjäsenten muodostaman käytäntöyhteisön toiminnallista viitekehystä, kyselytutkimusta tutkimusmetodina sekä ennakointia menestyksellisen toiminnan suunnittelun tukena. Tätä kirjoitettaessa on pohdittu ensisijaisesti SDN-Suomen toimintaa operoivia ydinhenkilöitä, mutta myös yhteisöjäseniä, jotka saattavat löytää opinnäytetyöstä näkökulmia omaan työhönsä. Tietoperustan alku johdattelee palvelumuotoilun kehittymiseen muotoiluajattelun kautta ja koostaa määritelmiä aiheesta jatkaen tulevaisuuden trendien kurkistamiseen, mikä kiinnostanee kokeneempiakin muotoilijoita. Nykyisen palvelumuotoilukentän kartoitusosiossa mainitaan palvelumuotoilu ympäristössä operoivia tahoja, jotka on hyvä tiedostaa toimijoina, kumppaneina tai kilpailijoina.

Muuttuva yhteiskunta palvelumuotoilijan näkökulmasta -luku kertoo trendeistä ja signaaleista ja miten ne mahdollisesti vaikuttavat palvelumuotoilijan työhön tulevaisuudessa. Palvelumuotoilijan työ on ennakoivaa, joten sekä nykyisten että tulevien ammattilaisten tulisi monitoroida yhteiskunnan muutoksia ja ennakoida trendejä menestyäkseen työssään. Tulevaisuuden ennakointityötä varten on olennaista tiedostaa muutosajurit ja miettiä vaikutuksia palvelu-

muotoiluun alana sekä mitä nykyiset ja tulevat muutokset tarkoittavat palvelumuotoiluyrittäjille ja asiakkaille nyt ja tulevaisuudessa. Tällöin palvelumuotoilijat voivat tarvittaessa muuttaa ja kehittää toimintaansa haluttuun suuntaan ja näin menestyä alalla koko ajan kovenevassa kilpailussa. - Aihe on varsin ajankohtainen ja tarpeellinen, sillä alalla vallitsee selkeä näkemys siitä, että palvelumuotoilu integroituu osaksi muita aloja ja on merkittävä tekijä mm. uusien digitalisoitujen palveluiden rakentumisessa (Tikkanen 2017).

Service Design Network on käytäntöyhteisö (A community of practice), joka koostuu jäsenmaksua maksavista ydinjäsenistä sekä ilmaisista seuraajista. Heitä yhdistää intohimo ja mielenkiinto palvelumuotoilua kohtaan. Tietoperustassa määritellään käytäntöyhteisön perustointia edellytyksiä sekä toimintaan kohdistuvia oletuksia.

Tietoperustan lopussa paneudutaan tutkimusosiossa käytettyyn kyselytutkimuksen teoriaan sekä kehittämisosiossa käytettyyn tulevaisuuden ennakointiprosessiin. Tulevaisuuden ennakointi nähdään useimmiten välineenä ennalta määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä pyritään myös kiinnittämään huomiota tulevaisuustiedon rooliin olemassa olevien käsitysten haastajana sekä vaihtoehtoisten tulevaisuuksien pohdinnassa.

2.1 Palvelumuotoilun kehittyminen ja rooli Suomessa

SDN-Suomen toimintaympäristön selvittämiseksi hahmotetaan suomalaista palvelumuotoilukenttää: koulutusmahdollisuuksia, palvelumuotoilun toiminnanharjoittajia liike-elämässä sekä muita palvelumuotoiluajattelua edistäviä tahoja. Työelämän tarpeiden nopea muutos edellyttää myös koulutuksen järjestäjiltä nykyistä ketterämpää reagointia muutoksiin. Haasteena tutkimustyössä näyttäytyy palvelumuotoilun määritelmän yleisesti tunnustettu ongelmallisuus. Tähän paneudutaan kuvaamalla, miten palvelumuotoilu on kehittynyt omaksi osaamisalakseen, sekä pyrkimällä löytämään osuvia määritelmiä aiheesta. Tässä työssä ei käsitellä palvelumuotoiluprosesseja eikä -menetelmiä. Aihetta vain sivutaan lyhyesti tulevaisuuteen suuntautuvan palveluinnovaatioprosessin vaiheiden kautta myöhemmin tässä kappaleessa.

2.1.1 Muotoiluajattelusta palvelumuotoiluun

Palvelumuotoilu on palveluihin ja aineettomiin kokemuksiin keskittyvä muotoiluajattelua hyödyntävä osaamisen ala. Palvelumuotoilun ideologia perustuu kuitenkin vahvasti muotoiluajattelun lähestymistapaan, mitä tulee innovointiin ja kehittämiseen. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 35-36.)

Palvelumuotoilun bisneskirjan mukaan ”Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on käyttäjälähtöinen kehittäminen siten, että palvelu vastaa sekä asiakkaan tarpeita että palveluntarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. Päämääränä on kehittää käyttäjälle hyödyllisiä, haluttavia, käytettäviä ja johdonmukaisia palveluja, jotka ovat myös palveluntarjoajalle taloudelli-

sesti kannattavia, kilpailuetua rakentavia tai muutoin palveluntarjoajan toiminnan vaikuttavuutta lisääviä. Palvelumuotoilulla halutaan edistää palvelujen käytön ja kuluttamisen sujuvuutta, helppoutta ja vaivattomuutta, mutta myös elämyksellisyyttä sekä tunteisiin ja arvoihin vetoavuutta.” (Koivisto ym. 2019, 34.)

Muotoiluajattelun taustaa

Koiviston ym. (2019, 35) mukaan muotoiluajattelu-käsitteen (myös suunnitteluajattelu) teki tunnetuksi David M. Kelley ja Tim Brown IDEO-muotoilutoimistosta sekä professori Roger Martin Toronton yliopistosta noin kymmenen vuotta sitten. Anna Sperryn (2008, 2) IDBM Pro -projektityön mukaan Antti Hassi esitti IDBM Pro -koulutusohjelman avajaisissa vuonna 2008, että muotoilu on viestintää ihmisen pään sisään ja että muoto on aineeton olio. Muotoilu on informaatiota, ja sen vastakohta on entropia eli haje (epäjärjestys). Hassin mukaan muotoileminen on datan jalostamista ymmärrettäväksi informaatioksi eli häiritsevän hajeen poissiivoamista.

1980-luvulla perinteisessä tuotantotyössä alettiin puhua laadunhallinnasta: työtä uudelleen järjestelemällä ja kiinnittämällä huomioita määrän sijasta laadullisiin tekijöihin saatiin hienoja parannuksia aikaan. Tuotannossa kokeiltiin erilaisia kehitysmetodeja kuten kanban-kortteja ja laatupiirejä. Näin huomattiin työntekijöiden kyky tehdä paljon korkeamman tason työtä kuin oli totuttu pyytämään. Tämän kokonaisvaltaisen laatujohtamisen mallin (Total quality management TQM) isänä pidetään yhdysvaltalaisista professoria Willian Edward Demingiä (1900-1993). Virginian yliopiston liiketoiminnan professori Jeanne Liedka (2018) kirjoittaa, että työprosesseissa käytettyjä metodien ja oivallusten yhdistämistä voidaan kutsua sosiaali-tekniologiaksi. 2010-luvulla noussut uusi sosiaalitekniologia, muotoiluajattelu (design thinking), tekee saman innovaatiotaloudelle kuin TQM teki tuotantotaloudelle: se vapauttaa ihmisten luovaa energiaa, sitouttaa ihmiset projekteihin ja parantaa merkittävästi prosesseja. Liedka toteaa, että tähän mennessä johtajat ovat vähintäänkin kuulleet muotoiluajattelun työkaluista kuten etnografisesta tutkimuksesta, ongelmakohtien korostamisesta, kokeilun merkityksestä sekä erilaisista työpajoista.

Laajan kirjallisuuskatsauksen perusteella muotoiluajattelu voidaan jakaa kahteen diskurssiin: 1. suunnittelu ja muotoilu (design) sekä 2. johtaminen (management) (Hassi & Laakso 2011, 52). Muotoiluajattelun teemaa määrittävät ”muotoilun” ja ”johtamisen” laajat käsitejoukot elävät ja muokkautuvat nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Muutosten ajureina toimivat megatrendit kuten ilmastonmuutos, digitalisaatio, väestön ikääntyminen sekä kaupungistuminen. Muuttuvat käsitteet tekevät muotoiluajattelun määrittelyn haastavaksi. Muotoilun diskurssin voidaan katsoa sisältävän käyttäjätiedon tutkimista sekä yhteistoimintaa innovaatioprosesseissa. Johtamisen diskurssin voidaan puolestaan katsoa olevan osa yrityksen ydinosaimista, jota tarvitaan muutosjohtamisessa, projektihallinnassa sekä ulkoisessa että sisäisessä

viestinnässä. Määriteltäessä muotoiluajattelua on hyvä tunnistaa myös muotoilijan kokemus, koulutus, osaaminen, rooli sekä ympäristö ja kulttuuri, missä muotoilu tapahtuu.

Palvelumuotoilun kehittyminen omaksi alakseen

Asiakaslähtöisyydestä on keskusteltu jo 1990-luvulta lähtien, ja se on edelleen ajankohtainen tavoite yrityksille. Tuotteiden palvelullistaminen vaatii kattavampaa asiakastarpeiden ymmärrystä kuin pelkän tuotteen myynti, sillä tavoitteena on tarjota asiakkaalle kokonaisvaltainen ratkaisu ja siten myös entistä monipuolisemmin arvoa. Olennaisena erona tuotelähtöiseen ajatteluun (goods-dominant logic) nähden palvelulähtöisessä ajattelussa (service-dominant logic) asiakkaalla on aina keskeinen rooli arvon tuottamisessa ja sen määrittämisessä. Viime vuosina on korostettu palvelulähtöisen ajattelun rinnalla asiakaskeskeistä ajattelua (customer-dominant logic). Tämän ajattelumallin ytimessä on asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen lisäksi pyrkimys huomioida yrityksen rooli asiakkaan liiketoiminnassa tai tämän elämässä. Tänä vuonna (2019) julkaistussa Palvelumuotoilun bisneskirjassa asiakaslähtöisyys pilkotaan neljälle tasolle sen mukaan, millä kypsyystasolla yritys on asiakaslähtöisyyden toteuttamisen oppimatalla: asiakaslähtöisyys puheena, kohdentamisena, ratkaisukeskeisyytenä ja asiakaskeksisyytenä. Koiviston mukaan ylin taso eli asiakaskeksisäinen ajattelu keskittää palveluyrityksen ydinajatuksen asiakkaiden perimmäisiin tavoitteisiin, joita he palveluiden avulla pyrkivät saavuttamaan. Alemmilla tasoilla yritysten ydinajatus keskittyy niihin toimenpiteisiin, joilla haluttavia palveluita pyritään asiakkaille luomaan. (Koivisto ym. 2019, 18-19,166-167.)

Koivisto ym. (2019, 32) ovat esittäneet, että palvelumuotoilu esiintyi englanninkielisenä terminä, service design, palvelujen markkinoinnin ja johtamisen kirjallisuudessa jo 1980-luvulla. Termillä tarkoitettiin tuolloin enemmän organisaatiolähtöistä palvelua kuin ihmislähtöistä palveluiden innovointia. Vuonna 1991 professorit Michael Erhoff ja Birgit Mager (huom. Mager esiintyi edellä kuviossa 4) esittelivät Kölnissä ensimmäistä kertaa ideansa, että palvelumuotoilua, sellaisena kuin se nykyään ymmärretään, pitäisi opettaa omana muotoilun alana. Vuonna 2001 perustettiin Lontooseen maailman ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto (live-work-studio.com), joka tarjosi palvelumuotoilua konsulttipalveluna. Kun palvelusektori alkoi globaalisti kasvaa ja kysynnän huomattiin kohdistuvan asiakaslähtöisesti suunniteltuihin palveluihin, alkoi palvelumuotoilun kehittyminen ilmiöksi 2000-luvun puolivälissä. Asialle omistautuneet pioneerit halusivat synnyttää elävän ja itsenäisen muotoiluosaamisen palveluiden kehittämiseksi. Koiviston mukaan ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto Suomessa oli Ego Beta Oy (perustettu 2007).

Twitterissä pohdittiin vuonna 2010, onko ”service design” kääntynyt oikein suomen kielelle palvelumuotoiluksi, vai onko se käänkösvirhe. Ruotsiksi palvelumuotoilu on ”tjänstedesign”.

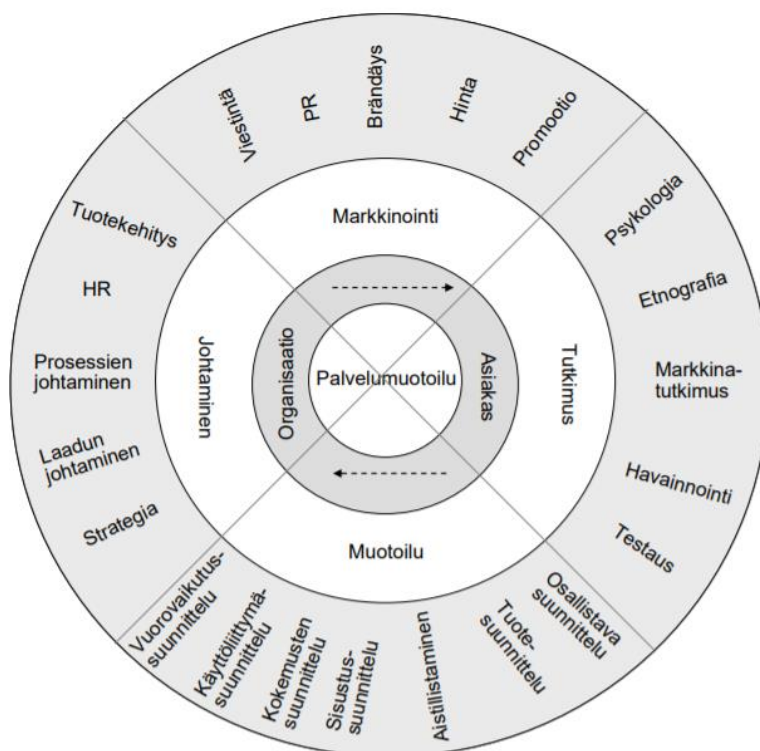
Service design olisi voinut kääntyä myös palvelusuunnitteluksi, mutta olisiko se toiminut brändinä yhtä mielenkiintoisena kuin palvelumuotoilu? Ensimmäiset twiitit Twitterissä palvelumuotoilusta löytyvät juurikin vuodelta 2010 (Kuvio 5).



Kuvio 5 "Palvelumuotoilu"-twiittien määrän kehitys

Koivisto ym. (2019, 34) kirjoittaa, että muotoilun laajeneminen uusille sovellusalueille sekä strategisen roolin kasvu loivat tietä palvelumuotoilun syntymiselle. Palvelumuotoilu laajentaa muotoilun käsitteen kokonaisvaltaisten systeemien sekä ajassa liikkuvien kokemusten ja prosessien kehittämiseen. Hän jatkaa, että "palvelumuotoilu on muotoiluajatteluun perustuva muotoilun osaamisala, joka on erikoistunut palvelujen, asiakas- ja työntekijäkokemusten sekä palveluliiketoiminnan ihmislähtöiseen kehittämiseen". Eli palvelumuotoilu keskittyy palveluihin sekä aineettomiin kokemuksiin, ja siinä käytetään erityisesti palvelukehittämiseen soveltuvia menetelmiä.

Maailmanlaajuisesti tunnustettu palvelumuotoilun ajatusjohtaja Stefan Moritz (2005, 49) esitti havainnollisesti kuvan avulla jo vuonna 2005 (Kuvio 6), miten palvelumuotoilu yhdistää asiakkaan ja organisaation toisiinsa erityisellä tavalla. Palvelumuotoilussa erityisosaamisalat yhdistyvät edelleen toisiinsa ja asiantuntemusta tuodaan yhteiskehittämiseen mukaan.



Kuvio 6 Palvelumuotoilun prosessimalli (Moritz 2005, 49) (suomeksi Anna Sperryn mukaan IDBM Pro 5, 2008, 7)

Palvelumuotoilijoilla on suuri rooli uusien palvelujen ja sosiaalisen arvon luonnissa asiakkaille. Heidän taitonsa tulee esille kyvyssä löytää uusia mahdollisuuksia ja tilaisuuksia - ei siis pelkkiä ongelmia - sekä kyvyssä esittää rohkeita kannanottoja. Hyvät muotoilijat muuttavat innovatiiviset ideat käyttökelpoisiksi ja toteuttamiskelpoisiksi tosiasioiksi - mutta eivät yksin. He pystyvät parhaimmillaan näkemään tapahtumat ja kokemukset loppukäyttäjän silmin. Palvelumuotoilu on lähestymistapa, joka luo perustan luovalle yhteistyölle eri tieteenalojen kesken, jotta olisi mahdollista uudella tavalla luoda, mallintaa ja testata uusia ideoita haastaen vanhat ratkaisumallit. Palvelumuotoilijat haluavat ymmärtää ihmisten motivaatioita ja tarpeita ja näin luoda uusia taloudellisesti kestäviä ratkaisuja julkisen ja yksityisen sektorin tarpeita sekä ihmisten yksilöllisiä tarpeita varten. (Meroni & Sangiorgi 2011, 168.)

Asiakkaan arvon käsite on puhuttanut eri tieteenalojen tutkijoita, ja käsitettä on pidetty tärkeänä puntaroitessa palvelun käyttäjän tunnetta palvelun laadusta. Arvon muodostumiseen vaikuttaa sekä positiivisena että negatiivisena koettuja tuntemuksia. Leena Alakosken (2014, 151,154) väitöskirjan mukaan nykyään palvelumarkkinoinnissa pidetään totena, ettei kukaan ulkopuolinen voi tuottaa, välittää, tarjota tai jaella arvoa asiakkaalle, vaan arvo muodostuu asiakkaalle palvelun, toisten henkilöiden ja asiakkaan itsensä kietoutuessa yhteen. Palvelu-

muotoilua tehdessä, on hyvä muistaa, että asiakas nimeää saamansa palvelun arvon yksilöllisesti kokemuksensa mukaan. Hän kuitenkin tarkastelee arvon muodostumista kokonaisratkaisuna ja jakaa arvon yhdessä taustaryhmiensä kanssa. Palvelumuotoilijan on hyvä työssään huomioida, että arvo muuntuu asiakkaalle sekä ajan saatossa että vaihtuvan roolin mukaan. Toisin sanoen arvo on aina palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan laadullinen, henkilökohtainen sekä verrannollinen käsite. Esimerkiksi mikäli asiakas on yritysasiakkaan roolissa, arvon pitkäkestoinen aikaulottuvuus liittyy liiketaloudelliseen menestykseen. Mutta mikäli asiakas on vieraan roolissa, arvon muodostuminen liittyy hauskuuteen ja nautintoon, mahdollisesti jopa elämänpituisiin muistoihin. Alakoski kirjoittaa merkittävästä pitkäkestoisesta arvoulottuvuudesta eli muistissa säilyvästä arvosta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan palvelusta kokema arvo muuntuu tämän saadessa lisää erilaisia tulkintoja elämänsä aikana.

Palvelumuotoilualan tulevaisuus

Voidaan ennakoida, että tulevaisuudessa palvelumuotoiluala kehittyi vahvasti, sillä tietoisuus palvelumuotoilusta leviää nopeasti niin oppilaitosten, yritysten, yleishyödyllisten tahojen, kuten SDN:n ja Sitran, sekä median välityksellä. Mikko Koivisto totesi Talouselämä-artikkelissa vuonna 2017, että asiakasyritykset haluavat yhä enemmän palvelumuotoiluosaamista. Projektit ovat entistä strategisempia; palvelumuotoilijat tekevät palveluista strategioita. Tulevaisuudessa ei kehitetä enää vain yhtä palvelua, vaan tavoitteena on viilata koko palveluliiketoimintaa. Toisena trendinä hän mainitsee, että teollisuusyritykset suuntautuvat nyt vahvasti myös palvelubisnekseen, mistä ne saavat lisäarvoa liikevaihdolleen. (Koponen 2017.)

Palvelumuotoilua sovelletaan jo useissa yrityksissä eri tasoilla sekä kuntien ja valtion erilaisissa projekteissa. Alussa palvelumuotoilua hyödynnettiin yrityksissä yksittäisissä projekteissa yhteistyössä palvelumuotoiluammattilaisten kanssa, mutta viime vuosina kehitys on suuntautunut yhä vahvemmin yritysten oman palvelumuotoilutoiminnan vahvistamiseen (Koivisto ym. 2019, 10). Trendinä on niin kutsuttujen in-house -designitiimien lisääntyminen yrityksissä, eli palvelumuotoilupalvelua ei pelkästään osteta enää ulkopuolisilta konsulttiyrityksiltä, vaan yritysten sisällä kehitetään yrityksen omaa palvelumuotoiluosaamista. Muotoiluajattelu kannattaa nähdä yrityksen omana pääomana, uuden osaamisen syntymisenä, eikä vain ulkoisen muotoilijan työnä. Palvelumuotoiluun syntyy näin uusia sovellustapoja.

Tulevaisuudessa lähes kaikki yritykset ovat jollain tavalla teknologiayrityksiä. Voisivatko muotoilijat ohjata asiakkaita ymmärtämään älykkään palvelun tai tilan tietojärjestelmien hyötyjä ja haittoja paremmin? Tämä todellisuus on asiakkailta edessä ennemmin tai myöhemmin. Enermixin toimitusjohtaja Janne Heinonen (2017) arvioi, että viidentoista vuoden kuluttua jo viisikymmentä miljardia laitetta on kytkeytyneenä internettiin.

Tulevaisuustiedon ymmärtämisen merkitys yrityksille jatkaa kasvuaan nopeasti muuttuvilla markkinoilla erottavana menestystekijänä. Koska perinteisillä metodeilla, tavallisilla asiakaskyselyillä ja -tutkimuksilla ei saada irti sellaista arvokasta ja haluttavaa tietoa, mitä asiakkaat tai käyttäjät eivät itsekään aktiivisesti vielä tiedosta (implisiittinen tieto), kasvaa tulevaisuuden ennakointitaitojen arvostus ei pelkästään asiakastiedon keräämisessä vaan koko yrityksen tulevaisuuden toiminnan suunnitteluun liittyen. Ojasalo, Koskelo ja Nousiainen (2015, 208) kirjoittavat palveluinnovaatioprosessista (Service Innovation Process), jossa kiedotaan yhteen luovasti ennakkoinnin menetelmät ja palvelumuotoilu. Yhdessä käytettyinä metodeilla voidaan tuottaa tulevaisuuteen suunnattuja, ennakkoluulottomia sekä erottuvia palveluita. Palvelukeskeisiä innovaatioita tuottavien yritysten tulisi käyttää näitä yhdessä prosesseissa, rakenteissa sekä päivittäisissä käytännöissä jatkuvana toimintana, ei vain yksittäisinä kokeiluina. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että muotoilijat valitsevat sopivan tulevaisuussuuntautuneen metodin palvelumuotoiluprosessin eri vaiheisiin konseptointiin asti esimerkiksi seuraavasti: 1. Kartoita ja ymmärrä -vaihe: Delfoi-metodi, 2. Ennusta ja ideoi -vaihe: Trendi-kortit, 3. Mallinna ja arvioi -vaihe: Skenaariot ja 4. Konseptointi-vaihe: Visiointi. Prosessin vaiheet on lainattu Ojasalon ym. (2015, 202) tulevaisuuteen suuntautuvan palveluinnovaatioprosessin vaiheista. Metodiesimerkit on valittu samasta esityksestä. Kirjoituksessa korostetaan, että prosessi on harvoin lineaarinen; prosessi on iteratiivinen, ja jotkut vaiheet voidaan hyvin si-
vuuttaa.

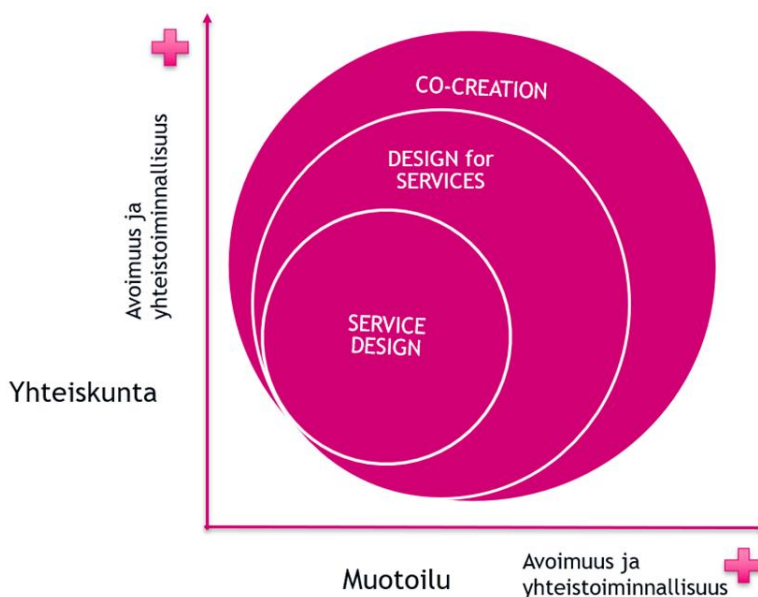
Muotoiluajattelu pitää sisällään eri alojen ja asiantuntijoiden yhteiskehittämistä. Myös koulutuksen on vastattava muuttuneeseen tarpeeseen. Satu Miettinen (2014, 11, 15) Lapin yliopistosta kirjoitti jo vuonna 2014, että tilanne vaatii koulutusohjelmiin sekä tutkimusosaamista että sosiaalisia ja viestinnällisiä taitoja. Muotoilijan rooli tutkijana, koordinaattorina, fasilitaattorina, konkretisoijana sekä projektin johtajana tuo uusia sisältöjä muotoilun koulutukseen. Sisältökokonaisuudet ovat sittemmin vain laajentuneet uuden tiedon ja alan kehittymisen valossa. Oppilaitosten olisi suotavaa tarjota oppimiselle soveltuvia uusia oppimis- ja prototyyppiympäristöjä. Muotoilijoiden tehtävänä on tarjota alustat ja menetelmät ja asiantuntijaryhmien tehtävänä on oppia toisiltaan ja kehittää yhteistyöllä uusia toimivia ratkaisuja. Miettinen mainitsee erinomaisina esimerkkeinä tällaisista oppimisympäristöistä: Lapin yliopiston SINCO:n (Service Innovation Corner) sekä Aalto yliopiston Design Factory:n.

Viestinnän palvelumuotoilun pioneeri Elina Piskonen (2018) ennusti, että palvelumuotoilu yleistyy myös viestintä- ja markkinointikentällä; yhä useampi organisaatio kiinnostuu kehittämään viestintäänsä asiakaskeskeisesti. Hän kirjoittaa, että yhä enemmän siirrytään tiedon tuuppaamisesta tarpeellisen tiedon välittämiseen kohderyhmille. On siis tärkeää miettiä, mitä kohderyhmä aidosti tarvitsee ja mikä oikeasti parantaa tiedon kulkua organisaatiossa esimerkiksi mietittäessä sisäisen viestinnän kehittämistä. Hän puhuu palvelumuotoilun soveltami-

sesta eri liiketoiminta-alueisiin juridiikasta strategiatyöhön. Olennaista on, että asioita kehitetään tutkitun tiedon, ei olettamuksien pohjalta, sekä että ei kehitetä asioita, joista ei ole aidosti hyötyä.

Palvelumuotoilulla on kaikki edellytykset kehittyä omaksi tieteen alakseen. Palvelumuotoiluyrittäjä Mikael Seppälä (2016) on pohtinut, että palvelumuotoilusta saisi vaikuttavuutta yhteiskuntatieteisiin: ”En ole kuullut Suomessa tehtävän muotoiluajatteluun perustuvaa yhteiskuntatiedettä, mutta toivon, että sen mahdollisuuksissa nähdään arvoa vaikuttavampien yhteiskuntatieteiden kehittämisessä.”

Palveluiden luonne itsessään sekä käsitys palveluista elää jatkuvasti. Meroni & Sangiorgi (2011, 262) esittelevät kirjassaan *Design for Services* kolmitasoisien mallien palveluiden suunnittelun kehittymisestä yhteiskunnassa avoimuuden ja yhteistoiminnallisuuden lisääntyessä sekä muotoilun että yhteiskunnan saralla (Kuvio 7): Ensimmäisellä tasolla ”Service design” tarkastellaan, kuinka palvelumuotoilua suoritettiin yksittäisiä palvelutilanteita varten ja kuinka lopputuloksena syntyi ihmisen elämään välillisesti vaikuttavia palvelutuotteita. Toisella tasolla ”Design for Services” palveluita käsitellään monimutkaisina kokonaisuuksina, joissa ihminen on määräävänä osatekijänä, eli lopputulos ei voi olla koskaan varmasti ennalta määrätty eikä prosessi näin ollen voi siis koskaan olla ennalta täysin loppuun asti suunniteltu. Tämä ”Design for services” -taso on tuonut meidät eri tieteiden väliselle aikakaudelle, joka mahdollistaa uusien innovaatioiden käytön uusilla potentiaalisilla toiminta-alueilla. Innovatiiviset palvelut voivat tarjota ihmisille parempia palveluita, mutta se ei vielä välttämättä paranna ihmisten hyvinvointia yhteiskunnallisesti. Seuraavalla, kolmannella tasolla ”Co-creation” (yhteiskehittäminen) ajatellaan palveluita potentiaalisina vetureina laajoille yhteiskunnallisille muutoksille. Useat keskustelut yhteiskunnan tulevaisuudesta viittaavat kirjoittajien mukaan siihen, että palveluita ei enää pidetäkään tavoitteina vaan pikemminkin keinoina tukea nykyistä yhteistyökykyisemmän ja luovemman talouden syntymistä. Tämän kehityksen myötä yhteiskehittämisestä on tulossa merkittävä tekijä kaikilla aloilla ja tasoilla.



Kuvio 7 Muotoilun ja yhteiskunnan välisen sidoksen kehittyminen Meronin & Sangiorgin mukaan (2011, 262)

Harri Homi (2015, 6-7, 95) pohtii taiteen maisterin opinnäytetyössään, kuinka muotoilua on hyödynnetty monitahoisten yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisuisissa ja kuinka muotoilu on siirtynyt yhteiskunnan suhteiden ja käytäntöjen muotoiluun. Muotoilun keinoja käytetään jo vallitsevan politiikan jalkauttamiseen. Yhteiskunnallisella muotoilulla tarkoitetaan muotoilun innovatiivisin keinoin tuotettuja mikrotason käytäntöjä, joilla pyritään tuottamaan yhteiskunnallista hyvinvointia. Homi jatkaa, että muotoilua pitääkin ajatella kokonaisvaltaisesti yhteiskuntaa muovaamana kielenä ja tapana, ei vain kulutustuotteiden ja palveluiden innovatiivisena tuotantona. Yhteiskunnallisen muotoilun tarkoituksena on pyrkiä tuottamaan kansallista hyvinvointia ratkaisemalla yhteiskunnallisia ongelmia muotoilun prosesseja ja retoriikkaa soveltamalla.

Maaailma muuttaa muotoaan ja muotoilu siinä samalla. Muotoilun avulla voimme rakentaa ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti kestävämmän yhteiskunnan tutkimalla ihmiskunnan muuttuneita toimintatapoja ja etsimällä uudenlaisia ratkaisuja yhteiskunnassa ilmeneviin ongelmiin. Ilman yhteisiä laatustandardeja ja mittareita muotoilun taso vaihtelee toteuttajansa motiivin, taidon ja kokemuksen mukaan. Alalle olisikin hyödyllistä perustaa yhteinen kattojärjestö, palvelumuotoilijoiden ammattiliitto, kehittämään, valvomaan ja suojelemaan alaa sekä suunnittelemaan koulutuskokonaisuuksia oppilaitoksille liike-elämän tarpeiden ja jatkuvasti kehittyvän uuden tiedon pohjalta. Oma liitto voisi myös määritellä palvelumuotoilijan palkan raamit. Tällä hetkellä palvelumuotoilijan palkka perustuu työnantajan toimialan työehtosopimukseen. Palkka muodostuu yleensä tehtävän vaativuuden mukaisesta palkanosasta sekä työsuoritukseen ja pätevyyteen perustuvasta osasta.

2.1.2 Palvelumuotoilijoiden kenttä Suomessa

Palvelumuotoiluala on kehittynyt globaalisti 2000-luvun loppupuolelta kansainvälisten konferenssien, julkaisuiden ja tehokkaan verkostoitumisen avulla. Kun palvelumuotoilu reilut kymmenen vuotta sitten tuli Suomeen, vain harva ihminen tiesi, mistä oli kyse. Kymmenessä vuodessa palvelumuotoilu on saanut vahvan jalansijan sekä koulutussektorilla että liike-elämässä. Palvelumuotoilu kuuluu 2000-luvun uusiin aloihin, ja se on monella tapaa tälle ajalle tyypillinen: Ala edistää yritysten kilpailukykyä, on aidosti globaalisti verkostoitunut, vastaa kuluttajien vaatimuksiin ja tarjoaa joustavia menetelmiä yritysten ja yhteiskunnan tarpeisiin. Palvelumuotoilun suuren suosion myötä tutkintoon johtaviin koulutuksiin on paljon enemmän pyrkijöitä kuin koulutuspaikkoja on tarjolla. Palvelumuotoilukurssien tarjonta lisääntyy vuosittain. On selvää, että palvelumuotoiluosaamisen kehittyminen vaatii syvällisempää kouluttautumista kuin muutaman päivän pituiset kurssit. Nykyiset palvelumuotoilijat tai muotoilutoimistot ovat saattaneet aloittaa yli kaksikymmentä vuotta sitten ohjelmistokehityksen tai liiketoiminnan ja laadun kehittämistehtävissä, mutta ovat sittemmin omaksuneet palvelumuotoilun filosofian tarjotessaan palvelujaan asiakkailleen. Palvelumuotoilijat toimivat palvelumuotoilutoimistoissa, muotoilutoimistoissa, suunnittelu- ja konsultointitoimistoissa, mainostoimistoissa, arkkitehtitoimistoissa, maisema-arkkitehtitoimistoissa, palvelualojen yrityksissä, muissa yrityksissä, kunnilla, valtiolla tai yrittäjinä. Työllistymiseen vaikuttaa oma koulutus, kokemus ja ansioituminen alalla. Nimekkäiden palvelumuotoiluammattilaisten työllistyminen eroaa suuresti vastavalmistuneiden työllistymisestä: Työmarkkinoilla yritysten on haastavaa rekrytoida kokeneita (senior-tason) palvelumuotoilijoita, koska heitä on suhteellisesti vielä varsin vähän. Toisaalta vastavalmistuneiden on hankalaa löytää töitä ja saada tarvitsemaansa kokemusta. Näiden intressien yhteensovittaminen on lähitulevaisuudessa erittäin tärkeää eri toimijoiden kesken, jotta ala kasvaisi ja kehittyisi. Erilaiset yhteisöt ovat tässä myös tärkeitä linkkeinä verkostojen ja tapahtumien kautta.

2.1.2.1 Ammattiin ja tutkintoon valmistavat palvelumuotoilukoulutukset

Suomessa palvelumuotoilua voi opiskella ammattiin valmistavana koulutuksena, täydennyskoulutuksena sekä avoimessa yliopistossa ja yliopistossa. Ammattikorkeakouluissa voi opiskella palvelumuotoilun muotoilijaksi (AMK sekä YAMK). Palvelumuotoilun AMK -tutkintoon johtava koulutus on suunnattu tuleville muotoilijoille, markkinoinnin, palvelukehityksen tai liiketoiminnan kehittämisen ammattilaisille. Opinnot kestävät noin neljä vuotta. Ylemmissä ammattikorkeakouluissa koulutuksen kesto on 1,5–2,5 vuotta, ja se toteutetaan monimuotokoulutuksena. Palvelumuotoilukoulutusta saaneet voivat valmistua myös tutkintonimikkeillä restonomi (YAMK) sekä tradenomi (YAMK). Koulutus on tarkoitettu työelämän asiantuntijoille sekä esimies- ja kehittämistoimissa työskenteleville henkilöille, jotka haluavat kehittyä tulevaisuuden suuntautuneiksi uudistajiksi. Palvelumuotoiluopintoja tarjotaan myös osana muita tutkintoja jo useissa ylemmissä ammattikorkeakouluissa. Tarja Chydeniuksen (2019) mukaan Lau-

rea oli ensimmäinen oppilaitos maailmassa, joka tarjosi kokonaisen Master-tasoisien koulutuksen palvelumuotoilussa tulokulmanaan liiketalous eli tutkinto ”Master in Business Administration”. Koulutukset alkoivat syksyllä 2009.

Yliopistoissa tavoitteena on opettaa opiskelijaa ymmärtämään muotoilu sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä. Kandidaatin tutkinnon suorittaneella on perusvalmiudet työskennellä erilaisissa tuote- tai palvelumuotoilun ammattitehtävissä tai taiteen ja muotoilun rajapinnalla. Teollisen muotoilun opinnoissa voi erikoistua tuotemuotoiluun, palvelumuotoiluun ja vuorovaikutussuunnitteluun. Maisterin tutkinnon jälkeen opiskelija voi hakeutua suorittamaan taiteen tohtorin tutkintoa, jossa suoritetaan tiedekunnan määräämät jatko-opinnot, laaditaan väitöskirja sekä puolustetaan sitä julkisesti. (Opetushallitus 2019.)

2.1.2.2 Palvelumuotoiluvalmennus- ja konsultointipalvelut liiketoimintana

Avoimessa yliopistossa on tarjolla erilaisia maksullisia opintokokonaisuuksia. Palvelumuotoilun ammatillista täydennyskoulutusta tarjoavat eri tahot suurissa kaupungeissa. Esimerkiksi Aalto-yliopiston APRO järjestää nelipäiväisiä palvelumuotoilukoulutuksia hintaan 2950 € + alv. Koulutuksen näkökulma ei ole kanavasidonnainen. Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalveluiden (HY+) tarjonnassa on ollut palvelumuotoilun täydennyskoulutuksia vuodesta 2018 alkaen. Esimerkiksi kolme lähipäivää sekä kolme webinaaria sisältävä Palvelumuotoilu 2.0 -ohjelma maksaa 1550 € + alv. Myös ammattikorkeakoulut tarjoavat palvelumuotoilutäydennyskoulutuksia. Esimerkiksi Laurea tarjoaa Espoossa kuusipäiväisen ”Laurea Certified Service Designer” -koulutuksen hintaan 2580 € + alv. Lisäksi useat valmennus- ja konsultointipalvelut tarjoavat eri sisältöisiä, räätälöityjä koulutuskokonaisuuksia. Edelläkävijänä mainittakoon Hellon Oy (perustettu 2007), joka on toiminut yli kahdessakymmenessä maassa ja tarjonnut organisaatioille palvelumuotoilua vuodesta 2009.

Täydennyskoulutukset on suunnattu palvelumuotoilusta ja yritysten asiakaslähtöisestä kehittämisestä kiinnostuneille henkilöille. Osallistujalla ei pääsääntöisesti tarvitse olla aikaisempaa kokemusta tai tietoa palvelumuotoilusta. Yleisesti voitaneen sanoa, että kursseilla ja valmennuksissa käydään läpi palvelumuotoilua ajattelua, käsitteistöä ja kehittämiskäytäntöjä. Lähipäivät keskittyvät käytännön ja yhdessä tekemisen kautta oppimiseen sekä mahdollisten omien projektien suunnitteluun.

2.1.2.3 Palvelumuotoiluyhteisöt ja muut palvelumuotoilua edistävät tahot

Edelleen palvelumuotoilukentän hahmottamiseksi huomioon otettavina toimijoina edellä esiteltyjen lisäksi ovat erilaiset yhteisöt ja yhdistykset, joilla on SDN:n tavoin palvelumuotoilua ajattelua edistävä toiminta-ajatus. Näitä toimijoita voitaneen pitää merkittävimpinä kilpailuvina toimijoina SDN:lle, vaikka tulokulmat vaihtelevat eikä kyse olisikaan suoranaisestä liiketaloudellisesta kilpailusta. Yhteisöjen välisessä kilpailussa menestymistä voitaneen mitata

jäsenmäärällä, jäsenten aktiivisuudella, tuotetun materiaalin laadulla ja levinneisyydellä, järjestettyjen tapahtumien suosiolla sekä yhteiskunnallisella vaikuttavuudella ja merkityksellisyydellä. Osaa näistä tekijöistä on toki hankala määritellä tai mitata. Tässä valikoiden kolmen kilpailijan lyhyt esittely:

Maailmanlaajuinen vaikuttaja muotoilussa, taiteessa ja mediakasvatuksessa on Cumulus International Association of Universities and Colleges of Art, Design and Media -yhdistys (perustettu 1990). Cumulus tarjoaa muotoilukoulutusta ja -tutkimusta sekä jakaa tietoa laajassa verkostossaan myös palvelumuotoilusta. (Cumulus International Association of Universities and Colleges of Art 2019.)

Palmu on monitaitoinen suunnittelijoiden ja muutoksen tekijöiden yhteisö, jonka tekemistä ohjaa ymmärrys ihmisestä ja ihmisen käyttäytymisestä. Yhteisön tavoitteena on luoda uutta ja saada aikaan vaikuttavuutta. Yhteisö ratkoo ongelmia yhdistämällä intohimoiset osaajat ja uuden älykkään teknologian. Palmu on osa Solitaa (perustettu 1996), joka on suomalainen teknologia-, strategia- ja designyritys. Yhdessä Solitan kanssa Palmu suunnittelee ja rakentaa tulevaisuuden palveluita. (Toukokuussa 2019 Solita ja ruotsalainen datakonsultointiyritys Sparks kertoivat yhdistävänsä voimansa.) (Solita 2019.)

The Finnish Service Alliance ry (perustettu 2012) -yhdistyksellä on tutkimuspainotteinen tulo- kulma palvelumuotoiluun. Aloitteen tekijöinä oli joukko palvelututkimuksen ja palveluja koskevan opetuksen asiantuntijoita Aalto-yliopistolta, Hankenilta ja VTT:ltä. Sen tarkoituksena on edistää suomalaista palvelututkimusta ja soveltamista yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa. Yhdistys pyrkii edistämään alan tutkijoiden ja käytännön asiantuntijoiden yhteistyötä sekä tekemään suomalaisen palvelututkimuksen saavutuksia kansainvälisesti tunnetuksi. Yhdistyksen jäseniksi voivat liittyä sekä yksityishenkilöt että yhteisöt. (Finnish Service Alliance 2019.)

Lisäksi mainittakoon vielä Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra (2019) (perustettu 1967), joka on vahvasti ollut mukana kehittämässä yhteiskuntaa palvelumuotoilun keinoin. Se on vahvalla näkyvyydellään ja tunnettuudellaan lisännyt suomalaisten tietämystä palvelumuotoilusta ja soveltanut tietämystä useilla yhteiskunnan osa-alueilla. Sitralla näkökulma on usein BtoB.

Lisäksi on olemassa useita sosiaalisen median sivustoja, joissa seurataan palvelumuotoilua eri näkökulmista, kuten esimerkiksi Facebook-ryhmät ”Service Design - Palvelumuotoilu” ja ”Viestinnän+markkinoinnin palvelumuotoilijat”.

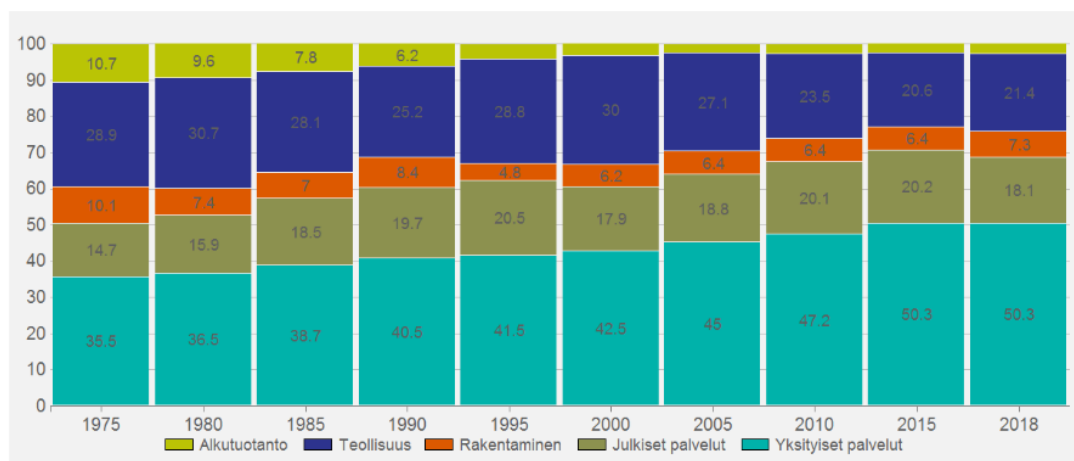
2.2 Yhteiskunnallisten muutosten ja palvelumuotoilun suhde

Elämme mielenkiintoisia uuden teollisen vallankumouksen aikoja: 1) Ilmastonmuutos ja maapallon luonnonvarojen ylikuormittuminen pakottavat ihmiskunnan muuttamaan perusteellisesti elintapoja ja kuluttamista nykyistä kestävämmälle pohjalle. 2) Teknologiset innovaatiot avaavat ennennäkemättömiä mahdollisuuksia kehittää ja jalostaa palvelukonsepteja ja asiakaskokemuksia. 3) Verkkoteknologian kehittymisen myötä syntyy uusia sosiaalisia ja taloudellisia järjestelmiä ja markkinapaikkoja, jotka mahdollistavat erilaisten resurssien ja taitojen jakamisen ja vaihtamisen sellaisilla tavoilla ja sellaisissa mittakaavoissa, jotka aiemmin eivät ole olleet mahdollisia.

Suomen elinkeinorakenne on muuttunut suurelta osin palveluyhteiskunnaksi ja muutoksen suunta jatkuu samanlaisena. Suomi tunnetaan teknologisen kehityksen, innovatiivisten hankintojen ja kokeilukulttuurin edelläkävijänä. Suomi pyrkii edelleen kehittämään säädösympäristöä ja hallintoa siten, että ne mahdollistavat digitalisaation ja kestävä kehityksen sekä laajan kokeilukulttuurin. Suomen uusi hallitusohjelma kannustaa sekä julkista että yksityistä kehitys- ja innovaatiotoimintaa kasvu-urille, jotta talous jatkaisi kasvuaan. Vaikka palvelumuotoilua ei sinällään hallitusohjelmassa mainitakaan, palvelumuotoilulla on tarjota vahvat edellytykset uuden liiketoiminnan kehittäjänä ja uusien ideoiden ennakkoluulottomana lanseeraajana. Menestyksen avain yrityksille on muutostarpeiden tunnistamisessa sekä kyvyssä tarjota niihin ratkaisuja.

2.2.1 Asiakaskokemuksen merkitys kasvussa

Palvelumuotoilun merkitys kasvaa Suomen elinkeinorakenteen muuttuessa. Palveluiden osuus kasvaa teollisuuden osuuden pienentyessä. Tilastokeskuksen Elinkeinoelämän keskusliitolle (EK) tekemän tutkimuksen (2019) mukaan yli kaksi kolmasosaa bruttokansantuotteesta syntyy nykyään yksityisistä ja julkisista palveluista (Kuvio 8). Pelkästään yksityisten palvelujen osuus on yli puolet bkt:stä. Kasvua on tullut esimerkiksi toimintojen ulkoistamisen sekä palveluistumisen myötä. Liike-elämässä nopeasti kasvaneita palveluita ovat olleet esimerkiksi tietojenkäsittely- ja asiantuntijapalvelut. Palvelualoista eniten ovat kasvaneet informaatio- ja viestintä sekä hallinto- ja tukipalvelutoiminta (Kuvio 9), joihin myös palvelumuotoilupalvelut voidaan lukea. Suomen ulkomaankaupasta noin yksi kolmasosa koostuu palveluista.

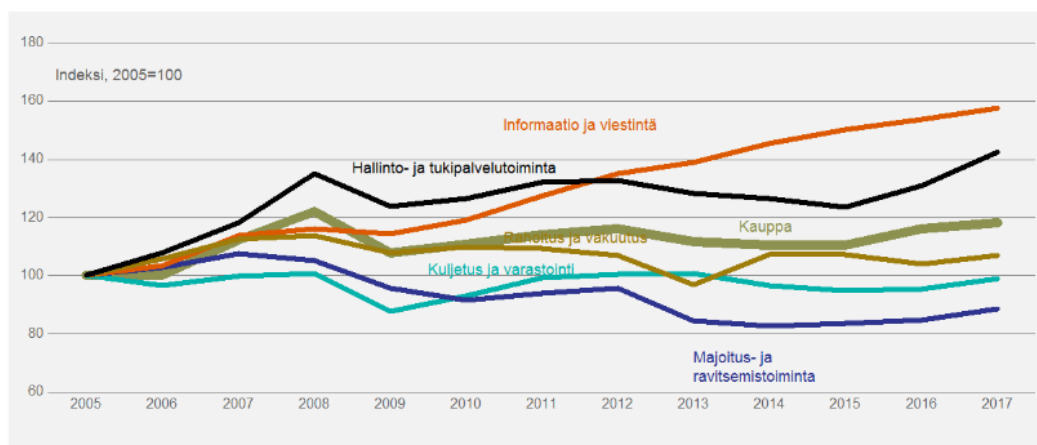


1.4.2019

rak2/ja/EKI Talousgraafit

Lähde: Tilastokeskus

Kuvio 8 Suomen elinkeinorakenne, osuus bkt:sta, % (EK 2019)



1.4.2019

tal20/ja/EKI Talousgraafit

Lähde: Tilastokeskus

Kuvio 9 Eräiden palvelualojen arvonlisäyksen kehitys. Palvelualoilla Suomessa työskenteli vuonna 2017 lähes 1,9 miljoonaa ihmistä (EK 2019)

Suomen hallitusohjelmassa (2019, 149) palveluilla ja uusilla innovaatioilla on suuri painoarvo: sana ”palvelu” on mainittu 295 kertaa ja ”innov*” on mainittu peräti 42 kertaa. Hallitus pyrkii uudistamaan eri palvelusektoreita sekä kehittämään uusia palveluratkaisuja. Esimerkiksi sosi-aali- ja terveydenhuollon palveluiden parantamisen yhteydessä asiakaskeskeisyys on nostettu tulevien keskustusten ydinasiaksi.

Adobe ja Econsultancy julkaisivat viime vuonna ”Digital Intelligence Briefing: 2018 Digital Trends” -raportin, jossa haastateltiin lähes 13 000 markkinoinnin ammattilaista maailmalla. Kyseisen tutkimuksen mukaan 45 % vastaajista näkee asiakaskokemuksen ja sen kehityksen

merkittävänä prioriteettina toiminnassaan. Edelleen tutkimuksen (2018, 18) mukaan asiakaskokemuksen kehitykseen panostavat yritykset menestyvät 69 % todennäköisyydellä paremmin kuin ne yritykset, jotka eivät ole vielä ymmärtäneet panostaa tähän. Adobe markkinointijohtaja John Watton korostaa raportin esipuheessa (2018, 3), että itseään muotoilu-orientoituneiksi kuvaavat organisaatiot ylittivät merkittävästi muita organisaatioita todennäköisemmin liiketoiminnalliset tavoitteensa. Johtopäätöksenä todettakoon, että vain alle puolet vastaajista piti asiakaskokemuksen kehittämistä tärkeänä osana liiketoimintaa, vaikka sillä on tutkitusti selvä yhteys yrityksen menestykseen. Asenteissa on vielä paljon parannettavaa.

Mikko Koivisto (2017) arvioi palvelumuotoilun osuuden Suomen bruttokansantuotteesta olevan noin 30-40 miljoonaa, mutta toteaa samalla, ettei mitään virallisia tilastoja ole olemassa. Luovassa on vain mukana puhdas palvelumuotoilutekeminen. Markkina on paljon suurempi, jos otetaan mukaan myös digitoimistot sekä perinteiset konsulttiyritykset, jotka tarjoavat yrityksille palvelumuotoiluosaamista osana muuta konsultointia. Palvelumuotoilu on levinnyt jo sekä suuriin että keskisuuriin yrityksiin sekä myös julkiselle sektorille. Esimerkiksi Britanniassa tietoisuus palvelumuotoilusta ei ole yhtä hyvällä tasolla kuin Suomessa.

Palvelumuotoilijoiden lukumäärän selvittäminen on haasteellista, koska työpaikat ovat eri toimialoilla, eikä palvelumuotoilijoista ole erillistä rekisteriä. Markkinointiviestintä työllistää arviolta 3 000 henkilöä mainostoimistoissa, mediatoimistoissa, viestintätoimistoissa, digitoimistoissa ja tapahtumatoimistoissa (2017). Muotoilualalla työskentelee noin 19 600 henkilöä. Työpaikat sijaitsevat pääosin Etelä-Suomessa. (KEHA-keskus 2019.)

2.2.2 Megatrendit muutosajureina palvelumuotoilun kehittämisessä

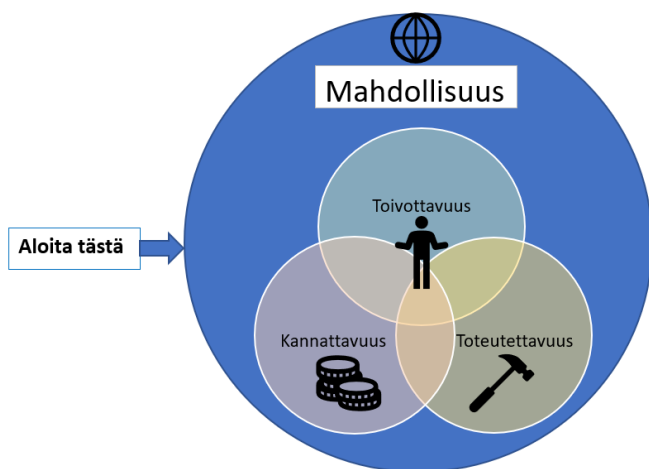
Yhteiskunnalliset megatrendit vaikuttavat lähes kaikkeen liiketoimintaan. John Naisbitt (1982) esitti Elina Hiltusen (2017, 37) mukaan, että megatrendit ovat suuria muutossuuntauksia jo vuosien takaa ja että niillä on globaaleja vaikutuksia. Ne määrittävät vahvasti paitsi nykyisyyttä niin myös tulevaisuutta vuosien päähän. Tietoisuus megatrendeistä ei kuitenkaan riitä, vaan pitää kysyä, mitä ne tarkoittavat, tässä kontekstissa, palvelumuotoilun näkökulmasta: Mitä nämä trendit palvelumuotoilulta edellyttävät tai mitä ne alalle tarjoavat? Megatrendien lähteenä on käytetty Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisusta ”Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018-2037” kymmenen yleistä megatrendiä vuonna 2018 (Liite 1), joista on johdettu tähän kirjoittajan mielestä eniten palvelumuotoiluun Suomessa vaikuttavat trendit.

Palvelumuotoilijat avainasemassa torjumassa ilmastonmuutosta

Ilmastonmuutos etenee: biodiversiteetti vähenee ja ympäristön laatu heikkenee nopeasti varsinakin maailman köyhimmillä seuduilla. Hiilidioksidipäästöt on käännettävä laskuun kymmenen vuoden sisällä, mikäli ilmastonmuutos halutaan pysäyttää. Tulevaisuuden liiketoiminnan

perusedellytys on kestävä kehitys. Palvelumuotoilu jo itsessään pyrkii tehostamaan ja suoraviivaistamaan palveluita, jolloin ylimääräiset usein ympäristöäkin kuormittavat esteet ja hukat pyritään poistamaan. Vaihtoehtoja ympäristön suojelemiseksi pitää innovoida. Pienetkin uudistavat toimenpiteet ovat askel oikeaan suuntaan, mutta suuria innovaatioita ja tekoja tarvitaan kipeästi. Tämä vaatii asian huomioimista yhteiskunnan kaikilla osa-alueilla ja asian esillä pitämistä. Muotoilijat ovat tässä eturivin paikoilla, ja he voivat pyrkiä kehitystyössään eri yrityksissä huomioimaan ilmastomuutoksen pysäyttämisen. He voivat huomioida ilmastomuutoksen myös omissa matkustus- ja materiaalivalinnoissaan.

Kuten edellä on esitetty, palvelumuotoilu on asiakaskeskeistä palveluiden kehittämistä. Modernina muotoilun muotona on tänä vuonna ainakin blogikirjoitusten tasolla (mm. Chris Jackson, Anton Schubert) esiin nostettu planeettakeskeinen palvelumuotoilu (planet-centric design), jossa muotoiluprojektin keskiöön asetetaan maapallo ja sen ekosysteemin säilyvyys. Ennen kaikkea on mietittävä maapallon kestävyysasetteimat reunaehdot (Kuvio 10). Avainasemaan nousee tällöin ihmisen käyttäytymisen muutos: ihminen ei enää olekaan keskiössä, vaan yhtenä tekijänä kokonaisuudessa. Tämä tarkoittaa palvelumuotoilijan työssä asiakkaiden odotusten uudelleen arviointia: on hyväksyttävä joitain epämukavuuksia. Asiakkaan kannalta tämä tarkoittaa halua hyväksyä muutos ensin asenteissa ja sitten toiminnassa huolimatta lisääntyvästä tunteellisesta, älyllisestä tai fyysisestä kuormittavuudesta palvelun yhteydessä. Planeettakeskeinen palvelumuotoilu haastaa jokaisen miettimään lähestymistapaansa kestävään kehitykseen. Nykyään palvelujen kehittämisessä tulisi pyrkiä, ei vain kuormittamaan ympäristöä mahdollisimman vähän, vaan luomaan ympäristöä uudistavia kulttuureita ja liiketoimintoja. – “Instead of doing less damage to the environment, it is necessary to learn how one can participate with the environment by using the health of ecological systems as a basis for design.” – Bill Reed



Kuvio 10 Planeettakeskeinen muotoilu (Alkuperäinen lähde: Schubert 2019)

Palvelumuotoilun toimintamalleilla vastataan globalisaation haasteisiin

Globalisaatio etenee, mitä edelleen edesauttaa tietoliikenteen ja logistiikan nopea kehittyminen sekä pääomien ja osaamispääomien sekä työpaikkojen siirtyminen. Geopolitiikka muuttuu: Aasian ja BRICS-maiden (Brasilia, Venäjä, Intia, Kiina ja Etelä-Afrikka) talouskasvu on voimakasta. Talousalueet ovat kietoutuneita toisiinsa kaupan, investointien ja finanssijärjestelmien kautta. Ihmiset, tavarat, ideat ja palvelut liikkuvat ympäri maailmaa. Kaupan konfliktit, tai nykyisin jo kauppasodat, poliittiset järkytykset ja maailmantalouden kasvun hidastuminen ovat lisänneet epävarmuutta ja heikentäneet luottamusta vakaaseen talouskasvuun. - Menestyminen tässä nopeasti muuttuvassa globaalissa toimintaympäristössä edellyttää yrityksiltä uudenlaista, entistä joustavampaa ja luovempaa lähestymistapaa. Palvelumuotoilun ketterät toimintatavat edesauttavat yrityksiä uudistumaan ja vastaamaan näihin haasteisiin. Vaikkakin globaali toimintaympäristö on vaikeasti ennustettavissa, palvelumuotoilu tarjoaa uusia toimintamalleja, joita omaksumalla yritykset ja sitä kautta koko Suomi voi menestyä globaalissa kilpailussa. Tulevaisuutemme on kiinni siitä, miten hyvin osaamme tässä uudessa ympäristössä toimia. (Kiiski Kataja 2016, 6-7.)

Teknologia muuttaa asiakaskokemuksia ja asiakasyrityksen tarpeita

Teknologia muuttaa kaikkia elämänaloja. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta totesi mietinnössään (TuVM 1/2014 vp), että jos ryhdymme toimimaan vasta, kun uudet teknologiat ovat jo kypsiä ja varmoja, olemme myöhässä. Teknologian myötä muuttuvat myös sosiaaliset ja yhteiskunnalliset rakenteet, liiketoimintalogiikat, osaaminen, ammatit, elämäntavat sekä käyttökulttuurit. Teknologinen muutos tarjoaa runsaasti erilaisia yhteistyömuotoja sekä yritysten että eri yksiköiden kesken. Radikaali muutos tapahtuu liiketoiminnan lisäksi peruskäyttäytymisessä - miten syömme, liikumme, asumme, miten hankimme elämykset, turvallisuuden, energian ja niin edelleen. Palvelumuotoilijoiden on huomioitava tämä jatkuva muutos sekä omassa työssään, miten palveluita kehitetään uusien teknologian tarjoamien menetelmien avulla, että asiakasyritysten palveluiden kehittämisessä, miten teknologiset muutokset vaikuttavat asiakaskäyttäytymiseen, palveluiden suunnitteluun, markkinointiin, myyntiin, tuottamiseen, ostamiseen, kuluttamiseen ja mittaamiseen. Mahdollisuudet luovuudelle ovat rajattomat.

Internet mullisti palvelumarkkinat, kun palvelut tulivat mahdollisiksi ostaa globaalisti ajasta ja paikasta riippumatta. Kehitys on jatkunut voimakkaana; kuluttajilla on nykyään yleisesti älypuhelimet käytössään. Erilaiset jakamisalustat ja sovellukset ovat tuoneet palvelut käytännössä kuluttajien syliin. (Tähän palataan myöhemmin pohdittaessa kuluttajakäyttäytymisen muutosta.) Samalla yritykset säästävät tiloihin ja henkilökuntaan aiemmin kuluneissa kustan-

nuksissa. Rahaa säästyy palveluiden kehittämiseen: palvelumuotoilu tarjoaa yrityksille erinomaisia ratkaisuja myös teknologisten palveluiden kehittämiseksi asiakaslähtöisesti. Siksikään ei ole pelkoa palvelumuotoilun alalla, että teknologia veisi työpaikkoja.

Palvelumuotoilun kannalta teknologian kehittyminen tarjoaa entistä monipuolisempia ja täsmällisempiä keinoja kerätä ja analysoida asiakasymmärrysdataa. Datan valtava määrä, pilven laskentavoima sekä automaattisten prosessien teho ja nopeus nostavat tekoälyn liiketoimintoja eniten mullistavaksi teknologiaksi ikinä. Kaikenlaista asiakas- ja käyttäjädataa saadaan radikaalisti enemmän eri lähteistä, kun tekoäly (AI Artificial Intelligence) ja IoT-kehitys (Internet of things) sekä digitaaliset seurantalaitteet tuovat erilaiset mittarit useisiin esineisiin, näyttöihin, tiloihin ja ihmisiin. Kerätyn datan perusteella voidaan muodostaa faktapohjaisia johtopäätöksiä asiakaskäyttäytymisestä. Valjastamalla data koko organisaation käyttöön, pystytään optimoimaan nykyistä liiketoimintaa, tekemään asiakaskeskeisempää strategiaa ja tarjoamaan loppuasiakkaalle toivottuja hetkiä synnyttäen näin myös uutta liiketoimintaa. (Valli 2019.) Myös Koivisto ym. (2019, 219) ovat esittäneet, että datalähtöinen palvelumuotoilu lisää palvelumuotoilun vaikuttavuutta ja osumatarkkuutta tulevaisuudessa.

Lähitulevaisuudessa myös Suomessa yleistyvät Googlen Homen ja Applen Sirin kaltaiset puhepalvelut. Palvelunkehittäjien olisi hyvä huolehtia siitä, että tekoälypalveluita olisi saatavilla myös suomen kielellä pienellä kielialueellamme. Puhuvat virtuaaliassistentit nopeuttavat palvelua, minkä voidaan nähdä olevan tärkeä kriteeri asiakkaan valitessa palvelua myös tulevaisuudessa. Kati Niittylä (2018, 27) esittelee opinnäytetyössään Van Bellegheimiä (2017, 62) mukaillen kuusi asiakaskokemukseen vaikuttavaa aluetta, joihin tekoäly tuo lisäarvoa tulevaisuudessa: tiedonhankinta, räätälöidyn ja personoidun tiedon tarjoaminen, suosittelut, ennusteet, automaatio sekä kontekstuaalinen analyysi.

Muotoilijan on tärkeää hallita tiedon uudet muodot, uudet mahdollisuudet sekä muotoilumetodeissa että asiakkaiden tarpeissa. Virtuaaliläsnäolon sekä robotisaation vaikutus muotoilutyöhön on seuraavien kahden vuosikymmenen aikana radikaalia. Palvelutuotannon murros vaikuttaa sekä muotoilijan oman että asiakasyritysten työtehtävien luonteeseen sekä työn sijaintiin. Asiakasyritysten tarpeet muuttuvat. Muotoilijan on pystyttävä vastaamaan myös näihin asiakkaiden muuttuneisiin osaamistarpeisiin. Sähköisellä tiedonhallinnalla, asioiden internetillä (IoT), robotiikalla ja tekoälyllä voidaan nostaa asiakasyritysten automaatioastetta sekä ydin- että tukipalveluissa. Palvelu voi olla joko osin tai täysin automatisoitu. Esimerkiksi chatbot-palvelun avulla asiakkaalla on mahdollisuus keskustella reaaliaikaisesti palvelun tuottajan verkkosivuilla tekstikäyttöliittymän kautta. Palvelu voi olla myös kauko-ohjattu, jolloin säästetään matka-aika ja vältetään myös osa sosiaalisen kohtaamisen aiheuttamasta paineesta. (Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 2018, 16, 272.)

Palvelurobotiikan yleistyminen mahdollistaa uudenlaisia tapoja ja mahdollisuuksia tuottaa palveluja. Palvelujen kehittämisen tulee edelleen lähteä asiakkaiden tarpeista. Asiakkaat kohtaavat tulevaisuudessa enenevässä määrin itsepalvelukassoja, automaatteja ja botteja eli automatisoituja asiakaspalvelijoita entisten asiakaspalvelijoiden sijaan. Kehitys on kuitenkin aina kaksisuuntaista, ja kuten palvelumuotoilussa korostetaan, epäonnistuaakin pitää rohkeiden kokeilujen keskellä. Juha Pesonen kertoi Radio Puheella (Pesonen & Pekkinen 2019) robottien poisvetämisestä Henna-hotellista Japanissa, koska robotteja huoltamaan tarvittiin enemmän ihmisiä kuin asiakaspalvelijoita olisi tarvittu. Tästä voi vetää sen johtopäätöksen, että asiakaspalvelijarobotteja joudutaan vielä odottamaan suuressa mittakaavassa. Ohjelmassa mainittiin asiakaskokemuksesta mielenkiintoinen yksityiskohta: Mitä enemmän robotti näyttää ihmiseltä, sitä parempi asiakaskokemus on. Jossain vaiheessa saavutetaan kuitenkin piste, jossa robotti alkaa liikaa muistuttaa ihmistä. Tällöin robotti koetaan oudoksi ja mahdollisesti jopa pelottavaksi. Asiakkaan suhde robottiin muuttuu jyrkän torjuvaksi, eli robotti tuhoaa asiakaskokemuksen. Tästä välivaiheesta käytetään nimitystä ”outo laakso”. Robotin pitää muistuttaa vielä enemmän normaalia ihmistä, jotta päästään pois oudosta laaksosta. Tällöin asiakas alkaa tuntea samoin kuin tuntisi oikeaa ihmistä kohtaan ja Pesosen mukaan saavutetaan kaikkein korkein asiakaskokemuksen taso robottien kanssa. Palvelumuotoilijoiden on olennaista tiedostaa tällaisia asiakaskäyttäytymiseen liittyviä ilmiöitä, eli palvelumuotoilijoiden on jatkuvasti kehitettävä omaa osaamistaan ja jaettava tietoa omissa yhteisöissään, jotta tuoreus hahmottaa ja tulkita uusia ilmiöitä säilyy.

Palveluroboteiksi kutsutaan käytännössä kaikkia muita robotteja, paitsi valmistavassa teollisuudessa työskenteleviä robotteja. Palveluroboteista puhutaan nykyään paljon, mutta niitä tapaa vielä melko harvoin. Robotit saattavat lisätä asiakkaan ongelmia sen sijaan, että ratkaisisi niitä. Robotin käyttötarkoitus ja kannattavuus on siis harkittava tarkoin. Futuricen robotiikka-asiantuntija Olli Ohlsin mukaan robotin ihmismäinen ulkonäkö ei ole keskeisessä osassa palvelukokemuksesta. Hänen mielestään tärkein ominaisuus palvelurobotille on ihmisen käyttäytymisen ymmärtäminen. Hän kutsuukin asiakaspalvelutehtävissä toimivia robotteja mielellään sosiaalisiksi roboteiksi. Ohlsin mukaan palvelurobotiikkaa ei vielä osata huomioida laajamittaisesti palveluiden kehittämisessä. Ohls kuvailee parhaita robottien ominaisuuksia, joiden avulla nämä tuottavat lisäarvoa palvelun tuottajalle ja käyttäjälle. Näitä ovat robottien mobiilisuus erilaisten asioiden liikuttelussa, robottien pikkutarkkuus tarkkuutta vaativissa tehtävissä, väsymättömyys toistuvuutta ja yksinkertaisuutta vaativissa tehtävissä, pieni- tai suuri-kokoisuus, kun ihminen ei työhön kykene, sekä datan kerääminen ja tarkastaminen muiden tehtävien ohella. Roboteilla voi olla myös viihdearvoa. Keskusteltaessa roboteista eettiset näkökulmat nousevat toistuvasti esille. Yhteisiä kansallisia ja kansainvälisiä sääntöjä robotiikalle on jo olemassa, mutta niitä kehitellään edelleen. (Grönlund, Kaunissaari & Kunnaton 2019.)

Käyttäjäkokemukseen on perinteisten tuntemusten rinnalle kehitetty tietokoneella tuotetut kokemisen uudet muodot virtuaalitodellisuus (VR virtual reality) sekä lisätty todellisuus (AR

augmented reality). Tällä tarkoitetaan tietokonesimulaation avulla tuotettuja aistimuksia. Useimmat virtuaalitodellisuudet perustuvat lähes kokonaan visuaaliseen vaikutelmaan lasien avulla mutta mahdollisesti myös kuulo- ja tuntoaistimuksiin perustuviin ärsykkeisiin. Mediataiteessa virtuaalitodellisuudella tarkoitetaan installaatioita tai tiloja, joissa asiakas kokee olevansa tilan sisällä kypärän tai lasien avulla, eli niin sanottu immersiiivinen 3D-kuvatodellisuus. Virtuaalitodellisuus vie asiakkaat täysin uusiin maailmoihin. Usein myös äänimaailma on tällöin kolmiulotteinen. Lisätyllä todellisuudella tarkoitetaan tietokoneella tuotettuja keinotekoisia elementtejä, joita on lisätty todelliseen näkymään. Asiakkaat voivat kokea oman maailmamme päälle lisätyn virtuaalisen sisällön älypuhelimien ruudulta tai läpikatseltavien näyttöjen läpi. Lisätty todellisuus voi olla esimerkiksi kuvia, merkkejä, tekstejä, koordinaatteja, ääniä tai videoita. Lisätty todellisuus mahdollistaa liikkumisen, joten sitä voi hyödyntää monipuolisesti esimerkiksi kaupunkiympäristössä. Myös 360 asteen videot ovat vahvasti tulossa markkinoille. Niiden avulla myydään jo nyt esimerkiksi asuntoja ja matkoja. - Monilla toimialoilla markkinat ja asiakaskäyttäytyminen muuttuvat. Asiakaskokemus on täysin uudenlainen, aiempaa koukuttavampi. Jotta näitä uusia tuntemuksia voisi kokeilla, kehittää ja mitata, olisi muotoilijoilla oltava resurssit tutustua näihin uusiin mahdollisuuksiin. Lisätty todellisuus on kanava, media, ei uusi teknologia. Palvelumuotoilijat voisivat kokeilla, miten palvelumuotoilua voisi asiakkaille näin tuottaa. Yrityskäyttöön esimerkiksi Vektorin virtuaalilasit maksavat tällä hetkellä noin 6000 euroa, mutta tulevaisuudessa hinta laskee teknologian kehittyessä. VR- ja AR-maailmat avaavat aivan uudet mahdollisuudet tutkia asiakaskäyttäytymistä osana liiketoiminnan kehittämistä. Sisältöjä tulisi tuottaa yhdessä kuluttajien kanssa eri tarpeisiin ja käyttötarkoituksiin: Esimerkiksi vieraaseen kaupunkiin tutustuminen asiakaskokemuksena 360-videon kautta tabletilla voi olla riittävä ja informatiivinen elämys. Toinen asiakas toivoo näkevänsä historiallisia nähtävyyksiä ”aidossa” ympäristössä tai kokevansa syvämerensukelluksen. Hänelle VR-maailma sopii hyvin. Kolmas toivoo informaatiota karttasovelluksen nähtävyyksistä, jolloin AR kännykän näytöltä lienee sopivin ratkaisu. Neljäs asiakas toivoo tapaavansa paikallisia ihmisiä ja ottavansa valokuvia: hänen täytyy tällöin edelleen matkustaa paikan päälle. Mahdollisuudet uuden teknologian hyväksikäyttämiseen alalla kuin alalla ovat rajattomat. Suomi kuuluu maailman kärkikastiin AR:n ja VR:n kehittäjinä. Olemme suuren läpimurron kynnyksellä: AR ja VR alkavat olla kustannustehokkaita tämän päivän yritysmaailmassa. (Jouslehto 2019.)

Vaikka teknologia kehittyy ja uusia käyttömahdollisuuksia syntyy jatkuvasti, täytyy muistaa, että ihmiskontakteilla on edelleen suuri merkitys asiakkaille. Future of Customer Experience Survey -tutkimuksen (2018) mukaan 75 prosenttia vastaajista haluaa mieluiten asioida aidon ihmisen kanssa. PwC, maailmalaajuisesti levinnyt verkosto tavoitteenaan liiketoimintojen kehittäminen, haastatteli 15 000 ihmistä kahdessatoista eri maassa. Tuloksessa täytyy huomioida, että vastaajien joukossa ei ollut suomalaisia ja että suomalaiset ovat keskimäärin etujoukoissa teknologian käytössä. Käyttäjät arvostavat verkkosivuilla ja sovelluksissa ennen

kaikkea nopeutta, helppokäyttöisyyttä sekä informaation paikkansapitävyyttä. Käyttöliittymän tulee lisäksi olla tyylikäs.

Palvelumuotoilu väestörakenteen muutoksessa

Suomen väestörakenne muuttuu: väestö ikääntyy, syntyvyys laskee, perhekoko pienenee ja monikulttuurisuus lisääntyy. Palveluita kehitetään nykyään entistä moninaisemmille sektoreille. On esimerkiksi huomioitava, että ikääntyneet ovat aiempaa terveempiä ja aktiivisempia, mutta he eivät välttämättä omista tietokonetta tai älypuhelinia, joten palveluiden käyttäminen on haasteellista. Kaupungistuminen jatkuu, joten palvelumuotoilua olisi ihanteellista käyttää uusien kaupunginosien ja näiden palveluiden suunnitteluun kuten myös ratkomaan ongelmia kuihtuvien maaseutujen palveluiden turvaamiseksi. Maahanmuutto ja monikulttuurisuus lisääntyvät, joten palveluita tarvitsee suunnitella myös luku- ja kirjoitustaidottomille esimerkiksi sarjakuvien ja videoiden avulla. Nykyään myös lemmikeille halutaan tarjota lähes inhimillisiä palveluja. Trendinä on, että lemmikkejä varten perustetaan erilaisia liikunta-, terveyden- ja kauneushoitopalveluja. Tällöin on huomioitava sekä lemmikin että omistajan tai parhaimmillaan koko perheen tarpeet lemmikkiin liittyen.

2.2.3 Kuluttajakäyttäytymisen muutos

Maailma näyttää kymmenen tai kahdenkymmenen vuoden kuluttua hyvin erilaiselta verrattuna tähän päivään. Muutos on monella tapaa jo käynnissä, mikä on huomattavissa kuluttajakäyttäytymisen muutoksina. Aiemmin ostoprosessissa avainasemassa olleiden viestintävälineiden merkitys vähenee uusien chattien, bottien ja algoritmien lisätessä merkitystä. Asiakkaat ovat aiempaa tietoisempia, vaativampia ja aktiivisempia palvelun suhteen; tarjoajaa vaihdetaan aiempaa helpommin. Pitkät asiakassuhteet ovat yhä harvinaisempia. Palvelumuotoilijoiden tulee myös olla perillä ihmisten sosiaalisen käyttäytymisen muutoksesta kohti nykyistä avoimempaa ja säilyttävämpää yhteiskuntaa, mikä tarkoittaa lisääntyvää yhteistyön ja aktiivisen vuorovaikutuksen merkitystä. Laajat yhteistyöverkostot ovat arvokasta pääomaa niin yksilöille ja yrityksille kuin kunnille ja valtioillekin.

Kierto- ja jakamistalous - kuluttamisen uudet tavat

Kuluttajakäyttäytymisen muutosta pohdittaessa ovat kierto- ja jakamistalous merkittävässä osassa, sillä kriittisin tekijä kuluttajakäyttäytymisen muutoksessa lienee tulevaisuudessa ilmastonmuutoksen vaikutukset. Kierto- ja jakamistalouteen siirtyminen tarkoittaa muutostomia päätöksentekijöiden toimissa, liiketoimintamalleissa ja teknisissä järjestelmissä. Uudistuvat rakenteet ovat tulevaisuuden kestävänsä kasvun tärkeitä lähteitä. Kiertotalous määritellään Ellen MacArthur Foundationin (2017) mukaan suunnitelmalliseksi taloudeksi, joka on korjaavaa ja uusiutuvaa. Tavoitteena on saada tuotteiden ja materiaalien arvo pysymään käytössä ja

kierrossa mahdollisimman pitkään, vähentämään tuotannon ja kulutuksen jätettä ja näin saavuttamaan ympäristöhyötyjä. Lisäksi pyritään sosiaalisiin ja taloudellisiin hyötyihin. Lisäarvoa luodaan palveluilla ja digitaalisilla ratkaisuilla sekä uusiutuviin energialähteisiin siirtymisellä.

Tulevaisuuden palveluista ja kuluttamisesta ei oikein voi kirjoittaa mainitsematta näitä ”talouksia”. Myös palvelumuotoilijoiden keskuudessa on ymmärrettävä, että siirtyminen kiertotalouteen edellyttää muutoksia koko arvoketjussa aina tuotteen suunnittelusta uusiin liiketoiminta- ja markkinointimalleihin sekä kulutuskäyttäytymiseen. Nimestään huolimatta kiertotalous ei ole erillinen talous, vaan monialainen ja mittava muutos toimintatavoissa. Kulutuskäyttäytymisessä on parhaillaan tapahtumassa kulttuurinen muutos pysyvän omistajuuden arvostamisesta käyttöoikeuden arvostamiseen. Jakamistalouden (sharing economy) (myös yhteisöllinen kulutus, collaborative consumption) pääperiaate löytyy tavaroiden, palvelujen ja tilojen hyödyntämisestä omistamisen sijaan jakamalla, vuokraamalla tai lainaamalla. Tavaroita voi myös lahjoittaa tai vaihtaa. Jakamistalous viittaa yhteisölliseen talouteen - kuluttamiseen ja tuotantoon. Se on yhdistelmä vanhoja, perinteisiä, yhteisöllisiä toimintatapoja sekä nykyteknologian mahdollistamia moderneja yhteydenpidon muotoja. Nykyistä säästäväisemmin eläminen ja uusien ansaintamallien keksiminen ovat nousseet suureen arvoon mm. talouskriisien myötä. Uuden sukupolven yrittäjät näkevät internetin mahdollistaman uudenlaisen jakamisen liiketoimintamahdollisuuden. Tyypillistä toiminnalle on uudet digitaaliset alustatalouden kohtaamispaikat. Airbnb ei omista yhtään hotellia eikä Über omista yhtään autoa. Olenasta on, kuka omistaa alustat, joilla kauppaa käydään, ja millä tavalla maksut maksetaan. Meillä Suomessa kehitys tulee perässä, koska koko infrastruktuurimme on rakennettu kivijalkakauppoja silmällä pitäen. Kiina on länsimaita paljon edellä verkkokauppojen kehityksessä, sillä kiinalaiset hyppäsivät kivijalkakauppa-kehitysaskelen yli. Maailman suurin kauppa Alibaba ei omista yhtään varastoa. Suunta näyttäisi kuitenkin olevan yhteinen: siirrymme tavaroiden yhteiskunnasta palveluiden yhteiskuntaan. Tulevaisuudessa nopeus ratkaisee, sanoo tulevaisuustutkija Ilkka Halava (2016).

Jakamistalouteen voidaan katsoa kuuluvaksi myös uudenlainen hajautettu tuotanto, jossa tuotteita valmistavat ihmiset ja yritykset käyttävät yhteisiä työvälineitä, jakavat avoimesti tietoa ja osaamista ja rakentavat yhteistyössä jotakin uutta. Teknologia ja sosiaalinen media mahdollistavat jakamistalouden nopean laajenemisen, koska jakamisosapuolten luotettavuuden voi melko hyvin varmentaa esimerkiksi Facebookin, järjestelmään kirjautumisen tai sivustoilla olevien arviointien perusteella. (Ahvenlampi 2019.)

Ostoprosessin digitaalinen kehitysaalto

Kati Niittylä (2018, 9) kirjoitti opinnäytetyössään asiakaspolun kehittymisestä suhteessa yleiseen digitaaliseen kehitykseen Van Belleghemiä (2017, 43) mukailten. Hän kuvasi kolmatta eli

nykyistä digitaalista kehitysaaltoa sanoilla automaatio, yhdistettävyyden ja tekoäly. Ostoprosessin tärkein tiedonlähde asiakkaalle on muiden asiakkaiden sekä algoritmien suosittelu. Lopullisen ostopäätöksen määrittäjä on järki ja algoritmi, kun aiemmin se oli tunne. Ostokanavana käytetään verkkokauppaa sekä virtuaalisen assistentin kautta tapahtuvaa myyntiä. Tärkeimpänä asiakaspalvelukanavana toimivat botit eli automatisoidut asiakaspalvelijat yhdessä erilaisten käyttöliittymien kanssa, kun ennen käytettiin puhelinta, sähköpostia sekä sosiaalisen median kanavia. Paras markkinointikanava hinta-laatusuhteen perusteella oli ensimmäisen digitaalisen kehitysaallon aikaan Googlen ostetut mainossanat, toisen kehitysaallon aikaan Facebookin promoviestit ja nyt kolmannen kehitysaallon aikana yhteistyö virtuaalisten assistenttien kanssa.

Aktiiviset kuluttajat

Asiakkaat eivät tänä päivänä enää tyydy mihin tahansa palveluun, vaan vaihtavat ketterästi palvelun tarjoajaa, mikäli palvelun taso ja laatu eivät vastaa odotuksia. Kuluttajat haluavat palvelun nopeasti ja juuri silloin kuin se heille sopii. Tulevaisuuden asiakaspalveluratkaisut siirtyvät nopeasti puheviestinnästä digitaalisiin kanaviin. Noin viisikymmentä prosenttia palveluista tapahtuu nykyään digitaalisten kanavien kuten chatin, somekanavien ja sovellusten kautta. Salesforcen tapahtumassa Dreamforce 2018:ssa San Franciscossa ennustettiin, että vuonna 2020 jopa kolme neljäsosaa kontakteista hoidetaan digitaalisten kanavien kautta. Yhteenvetona voidaan sanoa, että asiakkaiden saatavilla olevat vaihtoehdot lisääntyvät edelleen uusien mahdollisuuksien ja innovaatioiden tullessa markkinoille. Yritysten fyysinen sijainti menettää nykyisenkaltaisen merkityksen, sillä tavarat ja palvelut tulevat asiakkaiden luokse, eikä asiakas niiden luokse. Asiakas pystyy aiempaa helpommin vertailemaan palveluntarjoajia ja ketterämmin solmimaan uusia sopimuksia. Tämä antaa markkinoilla aktiivisille kuluttajille päätäntävaltaa ja asiakaskeskeisille yrityksille mahdollisuuden kehittyä oikeaan suuntaan ennen kilpailijoita.

2.3 Käytäntöyhteisö toimimisen viitekehyksenä (CoP)

Opinnäytetyön kannalta tietoperustassa on tärkeää kuvailla SDN-verkostolle sopiva organisaatiomuodon määritelmä ja toiminnan lainalaisuudet, jotta verkoston toiminnan kehittämistä voidaan tarkastella ja kehittää oikeassa viitekehyksessä. SDN-Suomi toimii organisoituneena yhteisönä, mutta se ei ole virallisesti rekisteröity eikä näin ollen ole itsenäinen oikeushenkilö toisin kuin taustalla toimiva rekisteröity Service Design Network eGmbH.

Organisaatiosta puhuttaessa pääpaino on usein rakennekysymyksissä eli hierarkiassa ja työnjaoissa. On kuitenkin yhtä olennaista puhua piilevistä rakenteista, joita ovat kulttuuri, valta, johtajuus, ohjaus sekä viestintä. Myös henkilökysymykset sekä ihmisten väliset suhteet ovat organisaatioissa tärkeitä muun muassa kommunikoinnin kannalta. Perinteisen organisaatioteorian käsitteitä ovat esimerkiksi linja-, matriisi- ja projektiorganisaatio. Muoti-ilmiöiksi ovat

nousseet litteä organisaatio, virtuaalinen organisaatio ja verkosto-organisaatio. Organisaatio määritellään sen tehtävien pohjalta eikä esimerkiksi kuten perhe tai yhteiskunta, jotka määritellään sen mukaan, keitä niihin kuuluu tai esimerkiksi sijainnin perusteella: sairaala hoitaa sairaita ja orkesteri soittaa musiikkia. Organisaatio on keino saavuttaa jotain. Erikoistuminen lisää suorituskkyä ja energian hajottaminen eri alueille heikentää tuloksentelemahdollisuuksia. (Karlöf & Lövingsson 2006, 9-11.)

Organisaatiomuotojen perustana on toiminnan jakaminen työn- ja vastuunjaon pohjalta. Organisaatiomuotoja ovat funktionaalinen organisaatio, divisioonaorganisaatio, matriisiorganisaatio sekä verkosto-organisaatio. Näistä viimeksi mainittu, joka kuvaa osuvimmin SDN-Suomen toimintaa, ei ole niinkään organisaatorakenne, vaan ennemminkin tapa kuvata, miten käytännössä toiminta tapahtuu, eli pääpaino on henkilöiden, yksiköiden ja funktioiden luomassa sisäisessä verkostossa. Virallinen rakenne taustalla usein häivytetään ja tilalle nostetaan projektien ja tiimien vetäjiä. Verkosto-organisaatiosta voidaan puhua myös ulkoisen verkoston merkityksessä eli silloin, kun useat organisaatiot, kuten SDN-maajaokset, tekevät pysyvästi yhteistyötä yhteisten etujen saavuttamiseksi. Näitä kutsutaan myös virtuaalisiksi organisaatioiksi, ja näillä voi olla useita eri muotoja jatkuvassa muutoksen tilassa. (Karlöf & Lövingsson 2006, 22, 40-41.)

Amerikkalainen opetusteoreetikko Etienne Wenger kirjoitti vuonna 1991 yhdessä kognitiivisen antropologin Jean Laven kanssa kirjan *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, jossa he esittelivät käsitteen CoP ”Communities of practice” tai ”A community of practice”. Wenger sinetöi käsitteen kirjassaan ”Communities of Practice: Learning, meaning, and identity” vuonna 1998. Suomeksi tällaista verkostoa kutsutaan käytäntöyhteisöksi. Tällä tarkoitetaan yhteisen intressin yhteisöllisen jakamisen ilmiötä. Tyypillistä tällaiselle virtuaaliyhteisölle on yhteinen aihe, jota kohtaan jäsenet tuntevat mielenkiintoa tai jopa intohimoa. He pyrkivät jakamaan tietoa ja oppimaan yhdessä vuorovaikutuksen avulla. Käytäntöyhteisöjen kolme keskeisintä tekijää ovat: 1. jäseniä yhdistää yhteinen tavoite 2. kollektiivinen oppiminen muuttuu jäsenten väliseksi sitoutumiseksi sekä 3. yhteiset resurssit, joilla harjoittaa tai toteuttaa yhteistä intressiä. Sovitut toimintaperiaatteet ja jäsenten osallistuminen yhdessä määrittävät yhteisön ominaispiirteet. Internet mahdollistaa uudenlaisten yhteisöjen syntymisen tarjoamalla keskustelu- ja uutispaikkoja tiedon jakamiselle. Se vaatii myös uudenlaisten sääntöjen ja käytäntöjen luomisen. Käytäntöyhteisöt pystyvät vaikuttamaan eri oppimisaiheiden teorioiden kehittymiseen sekä käytänteiden muokkautumiseen. Vaatimattomista lähtökohdista alkunsa saanut käsite on viime aikoina tarjonnut yrityksille konseptin tarjota kehittämistä kiinnostuneille oppimisen ja tiedonjakamisen alustan vailla maantieteellisiä rajoitteita - eri aloilla ja kaikilla yhteiskunnallisilla tasoilla. Kuulumme kaikki useisiin käytäntöyhteisöihin esimerkiksi perheeseen ja työyhteisöön. Ilmiö ei ole uusi. Käytäntöyhteisökäsitettä sovelletaan liiketoiminnassa, yhteiskunnallisella sektorilla, organisaatioiden suunnittelussa,

koulutuksessa, ammatillisissa järjestöissä, kehityshankkeissa sekä siviilielämässä. Yhteisöön voi kuulua ydinjäseniä ja toissijaisia jäseniä. (Wenger-Trayner 2015, 1, 2, 6.)

Nykyaikainen oppiminen ja tietäminen edellyttävät aktiivista osallistumista sosiaalisiin yhteisöihin. Wengerin ajattelun mukaan käytäntöyhteisö tarjoaa ihmisille perinteistä luokkahuonetta toimivamman oppimisympäristön. Koska Wagnerin mukaan oppiminen sijoittuu elettyyn elämään ja kokemuksiin ja se on luonnollinen, kiinteä osa elämää, oppiminen osana käytäntöyhteisöä tapahtuu kuin itsestään. Oppiminen on pohjimmiltaan sosiaalinen ilmiö, ja se reflektoi syvää sosiaalista luonnettamme osaavina ja oppivina ihmisinä. Käytäntöyhteisöiden tulisi etsiä jatkuvasti uusia tapoja yhdistää oppiminen käytäntöön. Käytäntöyhteisöille tyypilliset vertaisoppimistoimet täydentävät perinteiselle oppimiselle tyypillisiä oppimismuotoja, jollaisia ovat luokkahuoneoppiminen sekä kurssimuotoiset luennot. Wenger korostaa käytäntöyhteisöissä ammattilaisten tietämyksen rakentamista, mikä edistää myös kansainvälistä yhteistyötä. Yhteisöryhmät ovat hyvin monimuotoisia eikä yhtä ja ainutta oikeaa reseptiä yhteisöjen tuottavuuteen tai jatkuvuuteen ole olemassa. Kehitettäessä käytäntöyhteisöä on hyvä oikoa Wengerin koostamia harhaluuloja yhteisöjen toimintaan liittyen:

- Käytäntöyhteisöt eivät ole aina itseorganisoituvia. Useimmat yhteisöt tarvitsevat jonkinlaista ohjausta varmistaakseen parhaan tyytyväisyyden (arvon ajastaan) jäsenten keskuudessa, vaikkakin ammattilaiset pääsääntöisesti rakentavat ympärilleen tarvitsemansa tiedon kollektiivisesti.
- Yhteisö tarvitsee johtajansa, sillä jonkun on tehtävä eteen tulevat päätökset ja mietittävä strategiat. On tärkeää, että myös yhteisölle on selkeästi näkyvissä johtajat sekä heidän roolinsa.
- Yhteisöjä on sekä muodollisia että epämuodollisia. Mitä määrätietoisemmin yhteisö kehittää jotain sovittua, tarkoituksellista strategiaa, sitä todennäköisemmin sen luonne muuntuu muodollisemmaksi, sillä sitä todennäköisemmin sen on läpäistävä jokin muodollinen prosessi. Muodolliset käytäntöyhteisöt usein tukevat toiminnallaan epämuodollisia yhteisöjä.
- Yhteisön tehtävä on jakaa olemassa olevaa tietoa. Usein sekä liike-elämässä että käytäntöyhteisössä työskentelevät jäsenet jakavat tietoa moneen suuntaan. Jaettava tieto ja kokemus ovat tärkeitä, mutta yhteisöt myös innovoivat ja ratkaisevat ongelmia sekä tuottavat implisiittistä tietoa jäsenilleen. Yhteisöt luovat yhteyksiä yli organisaatioiden ja maantieteellisten rajojen.
- Yhteisöjen vaikutuksia on haastavaa mitata, mutta ei mahdotonta. Vaikka sadan prosentin varmuuteen ei päästäisikään, voi kuitenkin rakentaa hyvän kuvan vaikutuksista

mittaamalla määrällisiä ja laadullisia yhteisön tuottamia arvoja ja seurata, miten jäsenet kehittävät käytänteitään ja parantavat esityksiään jäsenyyden edetessä.

- Osallistumisen tulee olla jäsenille täysin vapaaehtoista. Heillä saattaa olla useita syitä, miksi osallistuminen ei toisinaan ole mahdollista. Jäsenten täytyy kokea yhteinen asia niin merkitykselliseksi, että he haluavat osallistua omasta tahdostaan. Järjestön/organisaation olisi hyvä antaa jonkinlaista tunnustusta jäsenille osallistumisesta, näytettävä osallistumisen arvo yhteisölle, jotta jäsen tuntee saavansa arvoa osallistumisestaan yhteiseen tekemiseen. Muuten saattaa käydä niin, että jäsenet eivät enää vaivaudu osallistumaan ja yhteisö näivettyy.
- Käytäntöyhteisöt voivat olla harmonisia paikkoja, missä kaikki ovat yhtä mieltä asioista; jäsenet kehittävät kollektiivisen äänen. Tai sitten ne voivat olla ristiriitaisia yhteisöjä, joissa vahvimman ääni vain kuuluu ja yhteisöllinen keskustelu vaimenee. Ylläpitäjän tai jonkun vastuullistetun henkilön tulisi tällöin puuttua keskusteluun ja ohjata sitä rakentavampaan suuntaan. Mielipide-erot ovat parhaimmillaan keskusteltavissa, ja ne edistävät kehitystä. Toisinaan jokin asia voi myös pysähtyä käytäntöyhteisöön, eikä näin ollen etene uudeksi tunnustetuksi käytännöksi esimerkiksi liike-elämässä.
- Täytyy muistaa, että mikään sivusto tai tekniikka ei ole hyödyllinen, ennen kuin sitä käyttävä taho tai henkilö kokee sen hyödylliseksi. Sivustosta tulee yhteisöalusta vasta, kun yhteisö ottaa sen omakseen ja alkaa käyttää sitä.
- Käytäntöyhteisöt eivät korvaa muita olemassa olevia tiimejä tai verkostoja, ja tilaa on myös uusille oppimisympäristöille.

(Wenger-Trayner 2015, 4-7.)

Vainikainen (2017, 21, 24) kirjoitti pro gradu -tutkielmassaan Wengerin (2000) mukaan, että käytäntöyhteisön jäsenet pyrkivät edistämään yhteisön menestystä. On siis olennaista sopia tavoiteltavista päämääristä, jotta yhteisö voi sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Myös johtamisen näkökulmasta käytäntöyhteisöt ovat merkityksellisiä, sillä organisaatioiden osaaajat jalostuvat niiden toimiessa. Henkilöhän voi samanaikaisesti kuulua oman ammattikuntansa käytäntöyhteisöön sekä lisäksi useisiin muihin alan yhteisöihin ja viiteryhmiin.

Edellä esitetyn perusteella SDN-Suomea voidaan hyvin kuvata käytäntöyhteisönä. SDN:n yhteisöjäsenet osallistuvat yhteisön toimintaan internetalustoilla sekä tapahtumissa. Heillä on erilaisia intressejä jäsenyydelleen sekä eri lähestymiskulmia palvelumuotoiluun: joku painottaa

empatiaa, käyttäjäkeskeistä suunnittelua, visualisointia ja työpajoja kun taas joku toinen painottaa esimerkiksi asioiden konkretisointia, innovaatioita, iterointia, ihmiskeskeistä lähestymistä tai palvelumuotoilun metodeja ja työkaluja. (SDN Accredited trainers 2019.)

2.4 Kyselytutkimus tutkimusmenetelmänä

Kyselytutkimus on hyvä valinta tutkimusmenetelmäksi, kun tavoitteena on selvittää, mitä ihmiset ajattelevat, tuntevat, kokevat tai uskovat. Kysymysten suunnitteluun ja testaamiseen pilottiryhmällä on syytä panostaa, sillä hyvät kysymykset luovat perustan kyselyn onnistumiselle. Ennen kyselytutkimuksia tehtiin paljon perinteisen kirjepostin välityksellä, mutta nykyään kyselyt ovat siirtyneet lähes yksinomaan verkossa täytettäviksi verkkokyselyiksi. Helpot kyselysovellukset ovat tulleet jokaisen saataville, minkä moni on myös saattanut omassa verkkoympäristössään todeta. Tämä ilmiö eli kyselyiden runsaus ja yleisön jonkinasteinen turtumus niitä kohtaan on hyvä tiedostaa jo menetelmää valitessa ja kyselyä laadittaessa. Kyselyn kohderyhmä kannattaa miettiä tarkkaan, jotta vastaajat tuntevat asiayhteyden. Valikoimattomalle joukolle lähetetty kysely tuottaa yleensä alhaisen vastausprosentin. Tällöin tarvitaan uudelleenlähettämistä ja muistuttamista. Vastausprosenttia voidaan pyrkiä nostamaan esimerkiksi vastaajien kesken suoritettavan arvonnalla ja palkinnon avulla.

Leena Hiltunen Jyväskylän yliopistosta on todennut Hirsjärveen (2007) ja Valliin (2001, 100-112) viitaten kyselytutkimuksesta metodina seuraavaa: Kyselyt voivat olla joko strukturoituja kyselyitä, joissa jokaiselle esitetään samat formaalit kysymykset tai strukturoimattomia kyselyitä, joissa vastaajat voivat vapaasti vastata avoimiin kysymyksiin. Myös näiden yhdistäminen on melko yleistä. Strukturoidut kyselyt ovat tyypiltään pääosin kvantitatiivisia ja strukturoimattomat kyselyt kvalitatiivisia. Näiden tutkimusten suurin käyttöero näkyy siinä, millaista tietoa tutkimuksella haetaan. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii painottamaan asioiden selittämistä, kun kvalitatiivinen tutkimus puolestaan pyrkii ymmärtämään ilmiöitä. Näitä menetelmiä on mahdollista käyttää myös vuorotellen toisiaan täydentäen. Kyselyn ulkoasun ja rakenteen suunnitteluun kannattaa panostaa, jotta kysely olisi tarpeeksi houkutteleva, selkeä ja sopivan lyhyt. Vastausprosentti on yleensä parempi lyhyissä kyselyissä. Kysymysten on myös hyvä olla yksiselitteisiä, jotta väärinkäsityksiä vastaajien ja laatijoiden välillä ei syntyisi. Kyselyn alkuun kannattaa sijoittaa helpommat kysymykset ja kyselyn loppuun haastavimmat kysymykset. Avoimet kysymykset ovat kysymyksiä, joissa kysytään vain yksi kysymys ja jätetään tyhjä tila vastaajalle vapaamuotoista vastausta varten. Monivalintakysymykset ovat kysymyksiä, joihin annetaan valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee yhden tai useamman vaihtoehdon. Lisäksi on vielä asteikkokysymyksiä, joihin vastaaja valitsee asteikolta itselleen parhaiten sopivan väittämän tai arvon. Asteikkoja ovat esimerkiksi Likertin- ja Flechen asteikko sekä semanttinen differentiaali. Strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuodossa vastaajalle annetaan kysymykseen vaihtoehdot, mutta viimeinen vaihtoehto on avoin eli vastaaja voi siihen vastata omin sanoin jonkun muun vaihtoehdon, jota kyselyn laatija ei ollut

tullut ajatelleeksi. Hyppykysymysominaisuuden avulla voidaan ohittaa vastaajalle kuulumattomat kysymykset ja näin luoda jokaiselle vastaajalle juuri hänelle soveltuva kysely.

Kvantitatiiviselle analyysille on tyypillistä, että tutkimusaineistoa havainnollistetaan kuvioin ja graafein. Analyysin avulla puretaan vastausten jakautuneisuutta ja todennetaan aineistossa esiintyviä ilmiöitä sekä jäsentymistä luokkiin. Tiedolla pyritään löytämään esimerkiksi riippuvuussuhteita tai havaitsemaan ilmiöitä vastausten takana. (Jyväskylän yliopisto, Koppa 2015.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettävä sisällönanalyysi on käsitteenä laaja. Tuomen & Sarajärven (2004) mukaan sisällönanalyysi voidaan jakaa sisällön erittelyyn sekä varsinaiseen sisällönanalyysiin. Ensimmäisellä tarkoitetaan tekstiaineiston käsittelyä kvantitatiivisesti, eli vastaukset analysoidaan luokittelemalla vastaukset ensin ryhmiin tilastollisin menetelmin, ja jälkimmäisellä tekstiaineiston tutkimista laadullisesti esimerkiksi teemoittamalla. Tutkijan tehtävänä on tulkita saatuja tuloksia ja pohtia analyysijä ja tehdä niistä omia perusteltuja johtopäätöksiä lopulliseen esitykseen.

Kyselytutkimuksen etuna nähdään laajankin tutkimusaineiston saavuttaminen suhteellisen pienellä työmäärällä. Toisaalta on sanottava, että hyvän kyselylomakkeen laatiminen vie aikaa. Aineisto on helposti analysoitavissa usein ohjelmissa olevien valmiiden työkalujen avulla. Myös raportointi näiden avulla on yksinkertaista ja visuaalista. Hyötyihin lukeutuu myös se, ettei tutkija vaikuta läsnäolollaan vastauksiin. Ongelmana voidaan nähdä alhaisen vastausprosentin lisäksi vastaajien ylimalkainen suhtautuminen vastaamiseen.

2.5 Tulevaisuuksien tutkimus ja ennakointi

Tulevaisuustutkimuskeskuksen perustaja professori Pentti Malaska (1934–2012) kirjoitti (2003), että tulevaisuudentutkimus on uusi tiedonala. Hän totesi, että eräänä lähtökohta alalle voidaan pitää historioitsija Ossip K. Flechtheimin 1940-luvun kirjoituksia humanistiselle tulevaisuudentutkimukselle. Samoin aikoihin Amerikasta lähti toinenkin suuntaus lähinnä sotilaallisista ja suurvaltapoliittisista pyrkimyksistä, joista menetelmät levisivät kaupalliselle sektorille. Tulevaisuuden käsitettä Malaska määritteli seuraavasti: Tulevaisuutta ei aistihavaintojen perusteella ole olemassa nykyisyydessä, mutta se on olemassa erilaisina mahdollisuuksina tulevaisuudessa. Tulevaisuus ei ole määrätty tietämisen hetkellä, eli sitä ei voi tietää varmasti. Tulevaisuus on olemassa vain mahdollisen eri vaihtoehtoina. Todellisuus voi myöhemmin osoittautua esitetyn tiedon uskomuksen mukaisena tai erilaisena. (Vapaavuori & Von Bruun 2003, 10-11.)

Suomen Akatemian erikoistutkija Mika Mannermaa puolestaan kirjoitti (1993) tulevaisuudentietämyksen tieteellisyydestä ja siihen liittyvistä paradigmoista kuten, että tulevaisuudentutkimus on oma tieteenalansa, mutta sitä ei voi tutkia, koska tulevaisuutta ei ole. Mannermaa

listaa Theodore J. Gordonin esittämät paradigmat tulevaisuudentutkimukselle. Tässä lyhyesti pääkohdat:

1. Tulevaisuus ei ole ennalta määrätty. Sitä voivat muokata yksilöt, instituutiot sekä luonnonvoimat.
2. Päätöksillä tai toiminnalla on joukko mahdollisia seuraamuksia.
3. Toimenpiteet käynnistävät seurausten ketjuja.
4. Todennäköiset ja toivottavat tulevaisuudet on mahdollista erottaa toisistaan.
5. Asiantuntijat ovat maallikkoja enemmän oikeassa tulevaisuutta arvioitaessa. Lisäksi joukko valikoituja asiantuntijoita on tarkempi arviossaan tulevaisuuden tapahtumista kuin satunnaisesti valitut asiantuntijat.
6. Sekä fyysiset että yhteiskunnalliset prosessit ovat usein vuorovaikutuksessa keskenään. Ymmärtämällä tätä systeemiä tulevaisuuden kehityksessä voidaan tulevia tiloja ennakoita tarkemmin.

(Vapaavuori & Von Bruun 2003, 24-25.)

Tulevaisuusprojekti (The futures project) sisältää amerikkalaisen dosentti Peter Bishopin mukaan tavoitteet, resurssit sekä menetelmät, joilla pyritään ennakoimaan sekä vaikuttamaan tulevaisuuteen. Projektit voivat olla mitä tahansa yhtä menetelmää käyttävistä pienistä projekteista monimutkaisiin, useita vaiheita ja tekniikoita sisältäviin projekteihin. Jokaisella projektilla on oma lähestymistapansa, prosessi, projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Bishop, Hines & Collins 2007, 6.)

Ennakointi (foresight) tarkoittaa Pentti Malaskan (2013, 19) mukaan soveltavaa tulevaisuudentutkimusta päätöksenteon tueksi. Osallistavalla toimintatavalla luodaan yritykselle tai instituutiolle pitkän tähtäimen visio sekä sitoutetaan organisaation jäsenet visiota tukeviin strategisiin sekä lyhyen tähtäimen päätöksiin. Ennakointia kannattaa suorittaa prosessinomaisesti.

Tulevaisuuden tutkija Elina Hiltunen (2017, 35) on puolestaan määritellyt ennakointia seuraavasti: Ennakoitaessa tulevaisuutta ei keskitytä vain yhteen tulevaisuuteen kuten ennustettaessa tehdään, vaan tunnustetaan nöyrästi se tosiasia, ettei meillä kenelläkään ole kristallipalloa, josta oikeasti näkisi tulevat tapahtumat. Ennakoinnissa pohditaan erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja. Keskeinen ajatus onkin ”entä jos” eikä ”sitten kun”, kuten ennustettaessa. Tulevaisuuden tutkijat ymmärtävät ennusteet valistuneiksi arvauksiksi. Ennusteita hyväksi käyt-

tämällä voidaan saada osviittaa siitä, miten asioiden ajatellaan kehittyvän. Nykytilan selvityksen, vallitsevien virtausten, aikana etsitään heikkoja signaaleja ja trendejä, jotka tulevaisuuden tutkijan kannalta ovat mielenkiintoisia työkaluja tulevaisuuden pohdintaan.

2.5.1 Toimintaympäristön monitorointi

Professori Kendra Albrightin (2004, 40, 42, 44) mukaan toimintaympäristön monitorointi (environmental scanning) tarkoittaa yrityksen sisäistä kommunikaatiota yrityksen ulkopuolisesta informaatiosta liittyen asioihin, jotka voivat vaikuttaa organisaation päätöksentekoprosesseihin. Monitorointi auttaa organisaatiota varautumaan riskeihin, tunnistamaan nousevia trendejä ja trendimuutoksia sekä havaitsemaan uusia mahdollisuuksia. Prosessi käsittää seuraavat vaiheet: 1. yrityksen tarpeiden tunnistaminen ja monitorointi, 2. analyysi- ja tulkinta, 3. tulevaisuustiedon kommunikaatio, 4. monitorointitietoa arvioivat ja hyödyntävät ennakkoinnin menetelmät sekä 5. strateginen suunnittelu, muutosjohtaminen ja organisaation oppiminen.

Yrityksen toimintaympäristöä voidaan kuvailla analyysein, joilla selvitetään kysyntään, kilpailuun, markkinoihin, ympäröivään luontoon ja yhteiskunnallisiin makrotekijöihin liittyviä asioita. Analyyseissä voidaan erottaa toisistaan yritykseen yleisellä tasolla vaikuttava makroympäristö ja välittömämpiä vaikutuksia omaava lähiympäristö. Yrityksen lähi- eli mikroympäristöllä tarkoitetaan yhteistyökumppaneita, kilpailijoita ja muita sidosryhmiä sekä potentiaalisia asiakkaita, kun taas makroympäristöllä laajempia markkinoiden kokonaisuuksia, kuten julkisen vallan toimenpiteitä, teknisiä, taloudellisia, sosiokulttuurisia ja ekologisia tekijöitä. (Viitala & Jylhä 2013, 44.)

Monitoroinnilla etsitään tulevaisuutta koskevaa informaatiota, merkkejä, suuntia, ajatuksia ympäristöstä. Signaalien löytäminen ja hoksaaminen voi tapahtua esimerkiksi lukemalla, kuuntelemalla tai katselemalla. Signaaleja käytetään tulevaisuuden ennakkointiin ja suunnitteluun. Elina Hiltusen (2012, 94, 108) mukaan trendi on lähimenneisyydessä ja tässä hetkessä näkyvän muutoksen suunta, joka voi jatkua samana tulevaisuudessakin. Hän määrittää heikot signaalit nouseviksi muutoksiksi, joista voi tulla tulevaisuudessa jotain suurta tai sitten ei. Ilmiöt, jotka tuntuvat ensin mahdottomilta ja jotka saavat kollegat nauramaan tai vastustamaan tai herättävät muuten vain ihmetystä, ovat tyypillisiä heikkoja signaaleja.

Nykyaikaiset johtajat (henkilöt jaetusssa johtamisen kulttuurissa) ovat parhaimmillaan itse suoraan yhteydessä asiakkaisiin; asiakkaiden tarpeet tulevat autenttisina, ilman välikäsiä, johdon tietoon. Näin johtajat saavat tärkeitä signaaleja tehdessään tulkintoja ja päätöksiä tulevaisuuteen vaikuttavista valinnoista. On kuitenkin huomattava, että vaikka perinteiset markkinatutkimukset antavatkin hyvää tietoa yritykselle, voi yrityksen tulevaisuuden kannalta ratkaisevampi tieto löytyä jostain kauempaa, oman alueen ulkopuolelta. Tällaisen tiedon tulkinta ja sulauttaminen organisaation päätöksentekoon vaatii enemmän työtä kuin lähempää löydettyä tutumpi tieto. (Pouru 2018.)

2.5.2 Monitorointitiedon analyysi ja tulkinta

Yleisellä tasolla tulevaisuustyöskentelyssä analyysi- ja tulkintavaiheessa pohditaan löytyneitä aistihavaintoja, signaaleja, ja yhdistellään niitä erilaisiksi tulevaisuusmallien trendiaihioiksi. Signaaleja priorisoimalla ja yhdistelemällä löydetystä poluista ja klustereista tehdään vaikutusarviointia ja vedetään johtopäätöksiä. Erilaisilla signaaleilla on erilaisia vaikutuksia toteutumistodennäköisyyksien sekä vaikutusten suhteen. Saatua tietoa pyritään arvioimaan ja hyödyntämään erilaisin ennakointimenetelmin. Usein konsensukseen pyritään asiantuntijoiden avulla.

Elina Hiltunen (2010, 35) kuvaa väitöskirjassaan monitorointitiedon analysoinnin prosessia J. H. Choon:n (2006, 131) teorian mukaisesti: Prosessissa esitetään signaalien, datan, informaation ja tiedon käsitteiden välisiä suhteita muodostettaessa signaaleista merkityksellistä, varsinaista tietoa: Havaitut signaalit ryhmitellään ja rajataan datapaketeiksi. Data koostuu yksilön tai ryhmän havaitsemista tosiasioista tai ympäristöstä saaduista viesteistä. Jotta data voidaan muuttaa merkitykselliseksi informaatioksi, tarvitaan tiedon kognitiivista jäsentämistä. Tämä tarkoittaa datan ja löydettyjen sidosten mallintamista sanojen ja kuvien avulla helposti ymmärrettävään muotoon. Näin varmistetaan, että datasta johdettu tulkinta eli saatu informaatio on toteuttamiskelpoinen ja testattavissa. Informaatio muuttuu tiedoksi vasta, kun ihminen muodostaa saamansa informaation perusteella uskottavia ja perusteltuja uskomuksia maailmalle. Näin ollen informaatio ja tieto ovat ihmisen päättelyn tuloksia: informaatio on datan yhdistämisen ja tulkinnan tuotos, ja tieto on informaation ja kertyneen kokemuksen tuotos. Opinnäytetyön kehittämisosiossa käytettyihin analysointimenetelmiin paneudutaan tarkemmin skenaariotyöskentelyn vaiheista kertovassa kappaleessa 2.5.4.

2.5.3 Skenaariotyöskentely

Saatua tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi skenaarioprosessissa. Tulevaisuuden tutkijat puhuvat skenaariomenetelmistä. Erilaisten menetelmien tai tekniikoiden käyttäminen erottaa tulevaisuuden tutkijat muista tulevaisuutta käsittelevistä tutkijoista. Peter Bishopin ym. (2007, 6) mukaan skenaarioiden kehittäminen (scenario development) rinnastetaan yleisesti skenaarioiden suunnitteluun (scenario planning). Skenaarioiden suunnittelu on hänen mukaansa kuitenkin paljon kattavampi kokonaisuus, missä skenaarioiden kehittäminen on vain yksi osatekijä. Bishop pohtii myös yleistynyttä käsitystä, jonka mukaan kaikkia vaihtoehtoisia tulevaisuuksia kutsutaan skenaarioiksi. Tarkempi skenaarion määritelmä keskittyisi vain itse tarinoihin vaihtoehtoisista tulevaisuuksista. Hän kuitenkin toteaa, että ei ole järkevää pysytellä tässä tarkemmassa määritelmässä, vaan määritelmää voidaan laajentaa yleisen käytännön mukaiseksi, eli skenaariolla tarkoitetaan ennustamismenetelmällä tuotettua vaihtoehtoista tulevaisuudenkuvaa huolimatta siitä, sisältääkö se tarinan vai ei. Kolmas epäselvyys määriteltäessä skenaariotyöskentelyssä käytettävää terminologiaa liittyy Bishopin mukaan termeihin menetelmät (methods) sekä tekniikat (techniques). Termeissä on hienoinen ero,

vaikka käytännössä ja kirjallisuudessa näitä käytetäänkin samassa merkityksessä: menetelmä keskittyy enemmän prosessin toimintavaiheisiin, kun taas tekniikka keskittyy enemmän ta-paan, jolla vaiheet suoritetaan.

Bishop ym. (2007, 5, 21) ovat korostaneet, että skenaarioiden tuottaminen on tulevaisuustutkimuksen ydin. Skenaarioajattelun avulla voidaan varautua erilaisiin tulevaisuuksiin valitsemalla kaikista mahdollisista ja toivottavista skenaarioista yrityksen kannalta toteuttamiskelpoisin ja paras vaihtoehto. Tälle tieteenalalle on tarvetta, sillä nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa on yhä vaikeampi nähdä tulevaisuuteen. Skenaariotyöskentely on organisaatiolle elintärkeää, jotta se ei joutuisi valmistautumattomana yllätetyksi. Toinen tieteenalan peruseriaatteista on tulevaisuuden epävarmuus, joten organisaation on valmistauduttava useaan mahdolliseen tulevaisuuteen, ei vain kaikkein todennäköisimpään.

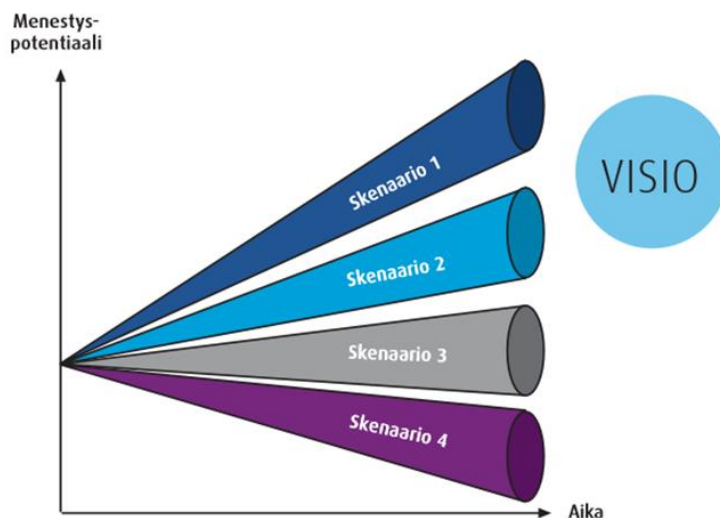
Tässä opinnäytetyössä käytetään narratiivisen tulevaisuustutkimuksen menetelmää kirjoitettaessa tulevaisuuden skenaarioita paradigmaattisen vaihtoehtoon sijaan, eli pyritään kirjoittamaan uskottavia tulevaisuuskertomuksia. Vuokko Jarva (2013, 156) kuvaa näiden menetelmien eroa lainaten Jerome Brunerin (1986, 11-13) kuvauksia: Narratiivisella menetelmällä tarkoitetaan hyviä kertomuksia, draamaa ja uskottavia historiallisia kuvauksia. Kuitenkin paradigmaattiset metodit ovat pitkään hallinneet tulevaisuudentutkimusta. Tämä tarkoittaa sitä, että paradigmaattiset mallit ovat pyrkineet matemaattisin keinoin ja luokitellen tuottamaan systemaattisia kuvauksia. Jarva kirjoittaa (2013, 154) tulevaisuustutkimuksen klassikon Fred Polakin (1973, 19) vakuuttaneen, että kulttuuri kukoistaa niin kauan kuin kulttuurilla on tarjota positiivisia tulevaisuuskuvia. Tulevaisuuskuvien muuttuessa pessimistisiksi ja menettäessään motivoivan voiman kulttuuri alkaa hajota. Polakin mukaan tulevaisuuskuvien analyysin nelikenttä jakautuu vektoreille X) kehitykseen yleensä: olemusoptimistinen-olemuspessimistinen sekä Y) huomioi myös vaikutusmahdollisuutemme: vaikuttajuusoptimistinen-vaikuttajuuspessimistinen. On huomioitavaa, että tulevaisuudentutkimuksessa yleensäkin kilpailevat ydinpessimismi ja ydinoptimismi. Vuokko Jarva (2013, 160-161) jatkaa vielä, että skenaariotyötä ei ole useimmiten tarpeen viimeistellä skenaarioiksi asti, koska toiminnan pääpiirteittäinen kuvaus (synopsis) tai välivaiheena käytetty kehitelty kertomus (treatment) saattaa hyvin riittää, joten tarkkoja ohjeita ei kannata antaa kirjoittamista varten.

Skenaarioita voidaan hyödyntää strategiaprosessissa. Strategian toimivuutta testataan luotujen skenaarioiden avulla. Huolimatta aktiivisesta tiedon keruusta, ei käytössä ole koskaan täydellistä tietoa. Saatu tieto ja luvut perustuvat arvioihin. On tärkeää, että yritys kerää paljon tietoa ja analysoi sitä syvällisesti, ennen kuin se ryhtyy laatimaan strategiasuunnitelmiaan. (Eerikäinen 2014, 22, 25, 30.)

Elina Hiltunen (2012, 222) painottaa, että organisaation on ymmärrettävä yrityksen strategia, visio ja missio sekä sisäistettävä ne. Ilman määrätietoista ja onnistunutta implementointia hyväkin strategia jää torsoksi. Strategialla viitataan kaikkeen mahdolliseen ajatteluun, joka edeltää toimintaa. Arvostetut ruotsalaiset yrityskonsultit Karlöf & Lövingsson (2006, 77) pitävät seuraavaa määritelmää strategiasta käyttökelpoisena: ”Nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi”. He puhuvat strategiasta johtoryhmän oppimis- ja innovointiprosessina, joka käsittää priorisoidun luettelon keskeisistä asioista toiminnan kehittämisen kannalta.

2.5.4 Monitorointitiedon hyödyntäminen konseptisuunnittelussa

Tehokas skenaariotyöskentely on jatkuvaa toimintaa eikä mikään yksittäisenä ajankohtana määritelty poikkileikkaus mahdollisista tulevaisuuksista. Kerätystä tiedosta voidaan hahmottaa erilaisia tulevaisuuskuvia, joista sitten muodostetaan skenaarioita (Kuvio 11).

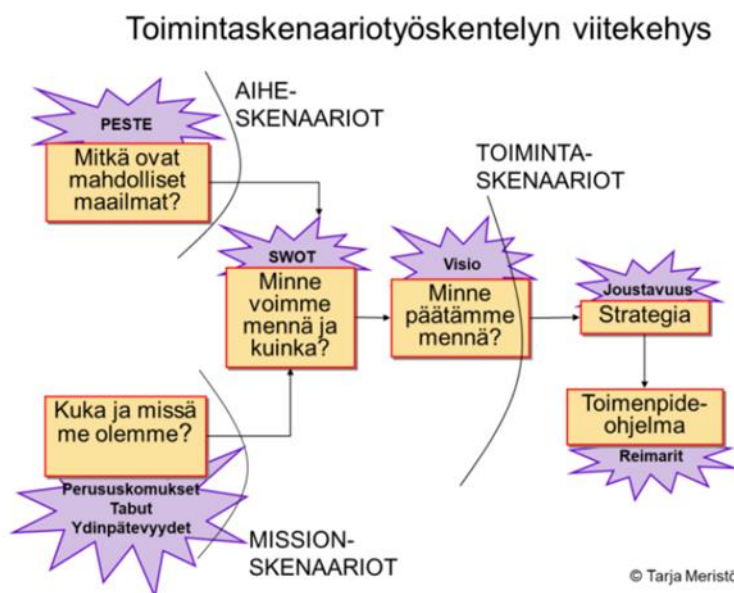


Kuvio 11 Tulevaisuuden skenaariot ja yrityksen visio © (Meristö ym. 2007, 16)

Seuraavaksi esitellään Tarja Meristön (2013, 183-186) toimintaskenaariotyöskentelyn prosessi konseptien ideointiin asti.

Meristön mukaan (Kuvio 12) skenaariotyöskentely liittyy strategiseen suunnitteluun kolmella tavalla: 1. Aiheskenaariot ovat usein yhteisiä koko toimialalle ja ne kertovat, mitkä ovat ylipäätään mahdolliset maailmat. 2. Mission-skenaariot tarkastelevat strategista tehtävää, eli toimintaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sen arvopohjalta. Nämä skenaariot vastaavat kysymyksiin: kuka/keitä me olemme ja missä me olemme. 3. Aihe- ja mission-skenaarioiden asettaman kehyksen sisällä toimintaskenaariot vastaavat ensin kysymyksiin, minne

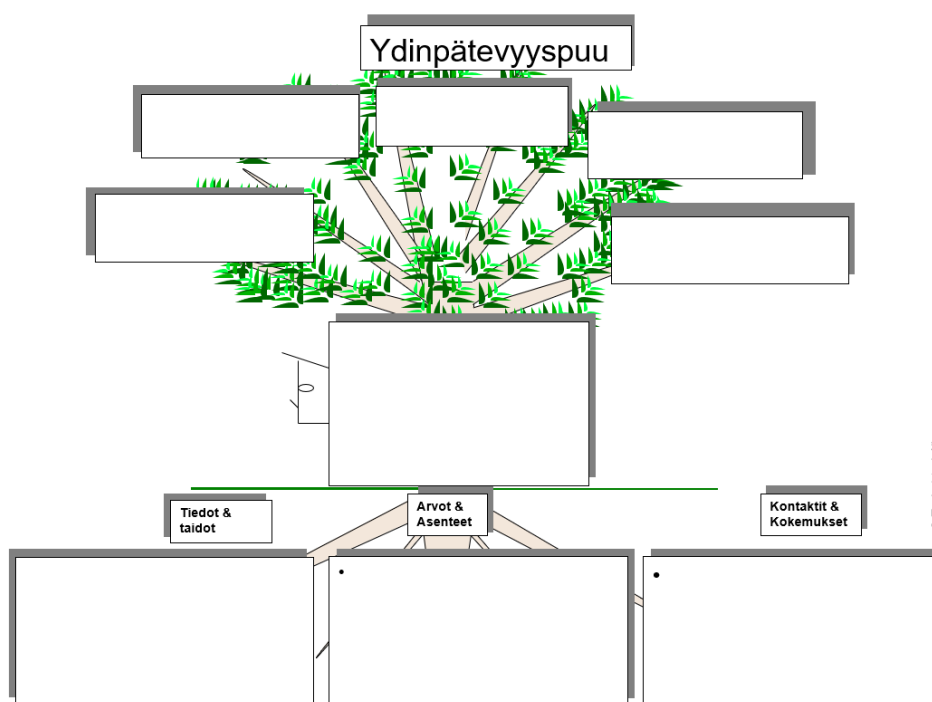
voimme mennä ja kuinka, sekä tämän jälkeen kysymykseen, minne päätämme mennä. Toimintaskenaariot on hyvä sitoa skenaariokohtaisiin tunnuslukuihin sopivin ajanjaksoin (reimarit), jotta pystytään seuraamaan kehitystä ja ennakoimaan suunnanmuutoksia. Tämän työn yhteydessä kehityksen seuraaminen jää toimeksiantajan vastuulle oman harkinnan mukaan.



Kuvio 12 Toimintaskenaariotyöskentelyn viitekehys; Meristö muokannut 1991 Lucien Gerardin kuvio 1971 (Meristö 2013, 181)

1. Ydinpätevyyspuun rakentaminen

Tarja Meristön ydinpätevyyspuukonsepti (Laitinen & Meristö 2018) (Kuvio 13) kokoaa toimijan eri osaamisalueet ylivoimatekijöiksi. Puun osat kertovat, miten kyseisen organisaation toiminta erottaa sen muista toimijoista. Oksille kirjoitetaan tarjooma ja toiminta, runkoon ydinpätevydet sekä juuriin osaamisalueet, jotka kattavat kolme osa-aluetta: tiedot ja taidot, arvot ja asenteet sekä kontaktit ja kokemukset. Ydinpätevydet syntyvät osaamisen osa-alueiden yhdistelmänä. On tärkeää hahmottaa oma osaaminen suhteessa omaan tekemiseen sekä asiakkaiden arvostukseen. Linnunpönttö kuvaa jotain kokeilua tai suunnitelmaa, jota ei vielä ole.



Kuvio 13 Tarja Meristön yleinen ydinpätevyyspuukonsepti

Puun osat kuvastavat seuraavia asioita:

- oksat; toiminta ja tarjonta
- runko; ydinpätevyydet
- juuret; osaamisalueet
- linnunpönttö; ei vielä varsinaista toimintaa, ehkä kokeiluja tai suunnitelmia.

2. PESTE-analyysi

PESTE-analyysi on poikkitieteellinen analysointitapa, joka huomioi ilmiöön liittyvät tekijät ja toimijat. PESTE:n avulla varmistetaan eri näkökulmien mukaan ottaminen kokonaiskuvaan. Tulevaisuus voi muodostua nykyisyydestä poikkeavaksi minkä tahansa tekijän suhteen. Näiden ilmiöiden takana on eri toimijoita (aktoreita), joilla on eri intressejä, ja eri tapahtumat tapahtuvat eri syistä eri aikajänteillä. Aikakäsitys ei siis skenaariotyöskentelyssä kulje lineaarisesti, vaan tapahtuma-ajan käsityksen mukaan. Esimerkiksi markkinoilla aktorit käyttävät usein kvartaaliajattelua, kun taas yhteiskunnassa aikajänne on usein vaalikausi. Skenaarioiden rakentamisen taustalle kerätään tulevaisuustietoa, megatrendit, villit kortit, heikot signaalit, taulukkoon PESTE-jaotteluun perustuen (Taulukko 2). Tulevaisuustieto jäsennetään vielä taulukon alalaitaan markkinat/teknologia/yhteiskunta -perspektiiviin ajureiksi.

Taulukko 2 PESTE-analyysi/tulevaisuuden muutostekijät -pohja © Tarja Meristö

	Poliittiset	Ekonomiset	Sosiaaliset	Teknologiset	Ekologiset
Megatrendit					
Villit kortit					
Heikot signaalit					

	Markkinat	Teknologia	Yhteiskunta
© Meristö			

3. Tulevaisuustaulukko ja skenaariot

Kun tunnetaan yritys ja toimintaympäristö, rakennetaan muutostekijöiden avulla tulevaisuustaulukko. Tulevaisuustaulukkoon valitaan eri tasoja, kuten esimerkiksi yhteiskunta, sairaala, lääkäri, joiden kautta toimintaa ja vaikutteita pohditaan. Taulukkoon haetaan tekstejä eri menetelmin. Jokaiselle tasolle pohditaan muutostekijöitä (vasempaan sarakkeeseen), ja niille haetaan vaihtoehtoisia arvoja (vaakariveille), tulevaisuuden tiloja, eri menetelmin. Esimerkiksi Yrjö Seppälän syksyllä 1989 (2013, 138) pitämässä vanhustenhuollon tulevaisuusseminaarissa haettiin tietoa seuraavista lähteistä: olemassa oleva kirjallinen aineisto, tulevaisuussuuntautuneen aivoriihen tuottama teksti, tulevaisuuskuvista kertyvä teksti, yhteenvetoreportti analysoituna tekstinä ja jälkipuinnin tulos. Toimintaympäristön tulevaisuuskuvat pohditaan tiedonkeruu, -muokaus ja -analysointivaiheen lähtöaineiston perusteella (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa 2007, 17). Tulevaisuustaulukko ja valitut tasot toimivat skenaarioiden pohjana.

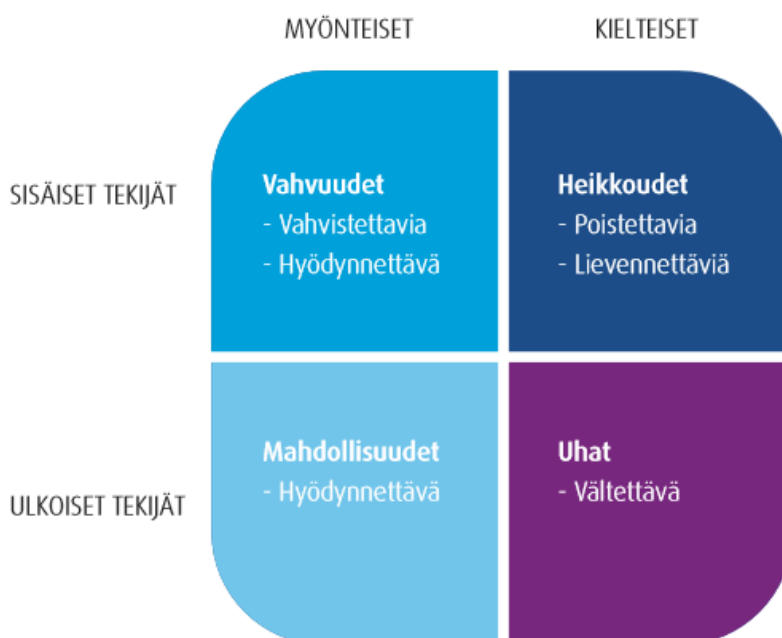
Tulevaisuustaulukossa valitut tulevaisuuden tilat yhdistetään toisiinsa murtoviivalla skenaarion mukaisesti. Samaan taulukkoon laadituista skenaarioista nähdään eroavaisuudet ja samankaltaisuudet. Näiden perusteella voidaan pohtia, mitä on tehtävä joka tapauksessa ja minkä suhteen voidaan joustaa. Skenaarioita voidaan laatia Meristön (2013, 185) mukaan kuinka monta tahansa, mutta useimmiten niitä luodaan muutama kattamaan edustavasti tulevaisuuden vaihtoehdot. Meristön mukaan perspektiivit toimivat valikkona skenaarioiden lähtö-

kohdille. Kyseessä on myös aiemmin PESTE-taulukossa käytetyt markkina-, teknologia- ja yhteiskuntasuodattimet. Mainittakoon, että niin kutsutun Kruppin kaavion mukaan teknologia-suodattimeen on yhdistetty myös tutkimusperspektiivi. Meristön mukaan näiden lähtökohtien lisäksi pitää skenaarioiden kattavuudessa huomioda lisäksi aika-akselilla tapahtuva myöhempi kehitys tai kehityksen mahdollinen pysähtyminen.

Meristö kirjoittaa (2013, 182), että eurooppalaisten yritysten kokemusten mukaan eräs keskeinen piirre skenaariotyöskentelyssä on aikajänteen ulottaminen pidemmälle tulevaisuuteen kuin tavallisessa strategiasuunnittelussa, jossa siis käytetään yleensä aikajännettä kahdesta viiteen vuotta. Aikajänne voi Meristön mukaan olla hyvinkin tuplaten tämä, joten valitsin kymmenen vuoden aikajänteen skenaarioille. Tavallisimmin skenaariot luodaan skenaariotyöskentelyssä 10-20 vuoden tähtäimellä.

4. SWOT-analyysit

Jokaiseen skenaarioon rakennetaan SWOT-taulukko, joka auttaa tunnistamaan eri strategioita eri maailmoissa, eli SWOT-analyysin avulla yritystä voidaan peilata kulloiseenkin tulevaisuuskuvaan. SWOT:n avulla voidaan määritellä tavoitteita sekä hakea niihin ratkaisuja. SWOT-koostuu neljästä kentästä: yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (Kuvio 14). Vaihtoehtoisten SWOT-analyysien pohjalta olisi mahdollista rakentaa useita vaihtoehtoisten tulevaisuuksien mukaisia strategioita.



Kuvio 14 Perinteinen SWOT-nelikenttä © Albert Humphrey (Meristö ym. 2007, 13)

5. Hyökkäävät ja puolustavat toimintavaihtoehdot ©

Seuraavaksi prosessissa kehitetään toimintavaihtoehdot eri skenaarioihin SWOT-analyysissä tunnistettujen uhkien ja mahdollisuuksien perusteella (offensiiviset/defensiiviset toimintavaihtoehdot). Hyökkäävät ja puolustavat toimintavaihtoehdot © tarkoittavat Meristön ym. (2007, 19) mukaan kahdenlaista toimintatapaa, joilla yritys voi suhtautua tulevaisuuteen. Ensimmäisellä tarkoitetaan tulevaisuuden tarjoamien mahdollisuuksien hyödyntämistä aktiivisella otteella ja jälkimmäisellä passiivisempaa toimintaa, jolla vain puolustetaan omaa asemaa muiden kehitystä seurailemalla. Edelleen Meristön ym. (2007, 19) mukaan ”Hyökkäävä (offensiivinen) toimintavaihtoehto kuvaa proaktiivista, aggressiivista strategiaa, jossa skenaarion sisältämiä mahdollisuuksia pyritään hyödyntämään myös riskien kasvun uhalla. Puolustava (defensiivinen) toimintavaihtoehto kuvaa reaktiivista strategiaa, jossa enemmänkin pyritään valmistautumaan skenaarion sisältämiin uhkiin ja pitämään riskit pieninä. Lopullinen strategian valinta tehdään näiden reunaehtojen puitteissa.” Toimintastrategian valinnassa ratkaisevaa on pohtia, onko valittu visio saavutettavissa. Vahvuuksia ja mahdollisuuksia pitää puntaroida heikkouksia ja uhkia vasten. Kummat näkymät ovat todennäköisempiä? Jos suotuisat näkymät ovat todennäköisiä, voidaan työstämistä jatkaa varsinaisen strategian ja toimintasuunnitelman laadintaan. Mikäli tilanne on päinvastainen eli heikkoudet ja uhat ovat vahvuuksia ja mahdollisuuksia suurempia, pitää pysähtyä miettimään: Miten tilanne voidaan kääntää edullisemmaksi? Miten haittoja voitaisiin minimoida? Pitääkö joistain tavoitteista luopua?

6. Konseptisuunnittelu

Päätetty toimintastrategia viedään yrityksen toimintaan vaihtoehtoisten konseptien avulla. Vasta konkreettisia konsepteja kehittämällä voidaan vastata SWOT-analyysissä tunnistettuihin haasteisiin ja mahdollisuuksiin: todettuja vahvuuksia pyritään vahvistamaan, heikkouksia häivyttämään, positiivisia mahdollisuuksia hyödyntämään ja uhkia torjumaan. Yritys ei useinkaan pysty vaikuttamaan uhkiin kuten globaali talouskehitys, ympäristökatastrofi tai alueellinen muuttokato, mutta varautua usein jossain määrin pystyy erilaisten toimintasuunnitelmien avulla.

Kokkonen ym. (2005, 16) mukaan konseptisuunnittelulla tarkoitetaan usein sitä osaa tuotekehitysprosessista, jossa etsitään vaihtoehtoisia toteutusratkaisuja tuote- tai palveluongelmalle. Kaikki konseptisuunnitteluprojektit eivät kuitenkaan tähtää suoraan markkinoille suunnattavaan tuotteeseen tai palveluun, vaan niillä voidaan yhtä hyvin tutkia mielenkiintoisia vaihtoehtoja yrityksen toimintavaihtoehtoihin tai tuottaa materiaalia brändin rakentamiseksi. Kokkonen ym. (2005, 30) mukaan visioiva konseptointi toimii suunnittelijoille erinomaisena luovuusharjoituksena ja pakottaa ajattelemaan asioita uusista itselleen vieraista näkökulmista. Visioivalla konseptoinnilla tarkoitetaan tulevaisuuden tutkimuksen ja perinteisen konseptoinnin yhdistämistä: uusia tuotteita tai palveluita konseptoidaan vaihtoehtoisin tulevaisuuden

skenaarioihin. Konsepti ei vielä kokonaan määrittele palvelua, mutta esittelee sen keskeiset ominaisuudet.

Tarja Meristöä mukaillen yhteenvetona visioiva palvelukonseptointi sisältää käytännössä seuraavat vaiheet:

1. Tulevaisuuden skenaarioiden tunnistaminen ja valinta.
2. Muutostekijöiden läpikäynti ja analysointi.
3. Kohdeorganisaation tai alan kannalta merkityksellisten teemojen valinta. Myös asiakastarpeiden tunnistaminen.
4. Palvelukonseptien ideointi ja luonti.
5. Valitun konseptin työstäminen toimenpidetasolle.

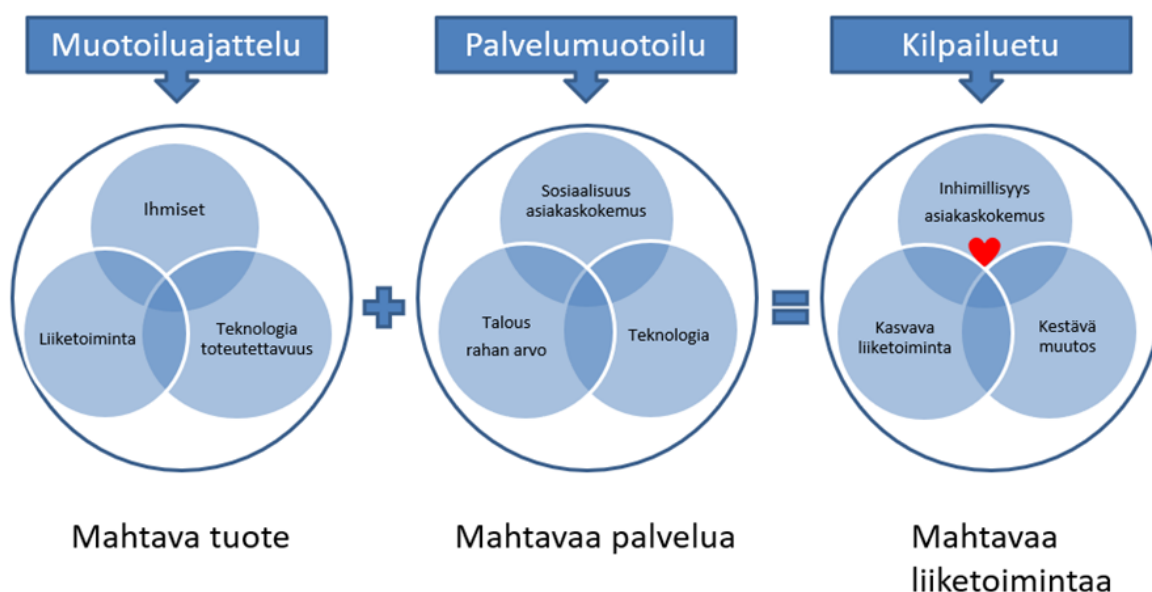
Kehittämissosiossa hyödynnetään skenaariotyöskentelyyn liittyen ydinpätevyyspuukonseptia, PESTE-analyysiä, tulevaisuustaulukkoa, skenaariotarinoita sekä SWOT-analyysia. Skenaarioiden pohjalta luonnostellaan strategiset vaihtoehdot sekä palvelukonseptit.

2.6 Tietoperustan synteesi

Synteesissä tiivistetään ensin muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun yhdessä tuottama kilpailuetu markkinoilla. Tämän jälkeen esitetään palvelumuotoilun historia Janus Cones -menetelmän avulla sekä kuvataan megatrendien vaikutus palveluyhteiskuntaan. Tämän jälkeen esitetään palvelumuotoiluverkostoa kuvaamalla SDN-Suomen sidosryhmätaulukko sekä palvelumuotoilutahot nelikentän avulla. Lopuksi esitetään yleisesti tunnustetut tulevaisuudentutkimuksen lähtökohdat Roy Amarania (1925–2007) mukaillen.

2.6.1 Muotoilu- ja palvelumuotoiluajattelu kilpailuetuna

Oikealla ajattelutavalla voidaan muotoiluajattelua ja palvelumuotoilun tekniikoita ja työkaluja hyödyntää kehitettäessä haluttavia ja helppokäyttöisiä palveluja asiakkaille. Samalla autetaan palveluntarjoajia pääsemään liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Muotoiluajattelu on ajattelutapa ja menetelmien kirjo, joilla innovoidaan ja ratkaistaan monimutkaisia ongelmia liike-elämässä. Palvelumuotoilulla puolestaan tarkoitetaan muotoiluajattelun laajentamista vuorovaikutussuunnittelumenetelmien avulla, jotta saavutetaan saumaton asiakaskokemus konkreettisiin palvelun kontaktipisteisiin kuten verkkosivustolle, myymälään tai mobiilisovellukseen (Kuvio 15).

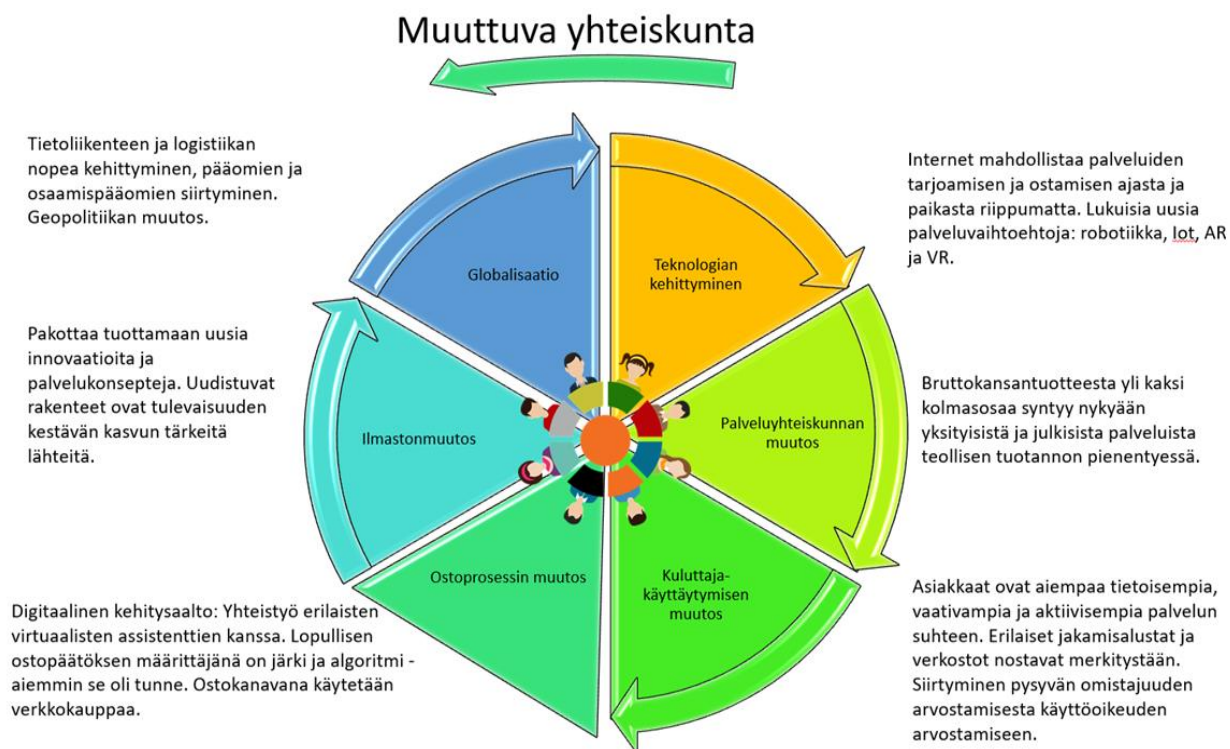


Kuvio 15 Muotoiluajattelun ja palvelumuotoiluajattelun ero (Alkuperäinen esitys englanniksi Vidya Priya Rao 2017)

2.6.2 Palvelumuotoilun kehitys Janus Cones -metodilla esitettynä

Palvelumuotoilun kysyntään on vaikuttanut asiakaslähtöisyyden ja asiakaskokemuksen merkityksen kasvaminen yritysten strategisena kilpailukeinona. Forrester Researchin kuvauksen mukaan olemme 2010-luvulla siirtyneet asiakkaan aikakaudelle aikaisemman informaation aikakauden (1990–2010) ja sitä edeltäneiden jakelun aikakauden (1960–1990) sekä valmistusteollisuuden aikakauden (1900–1960) jälkeen. (Koivisto ym. 2019, 20-21.)

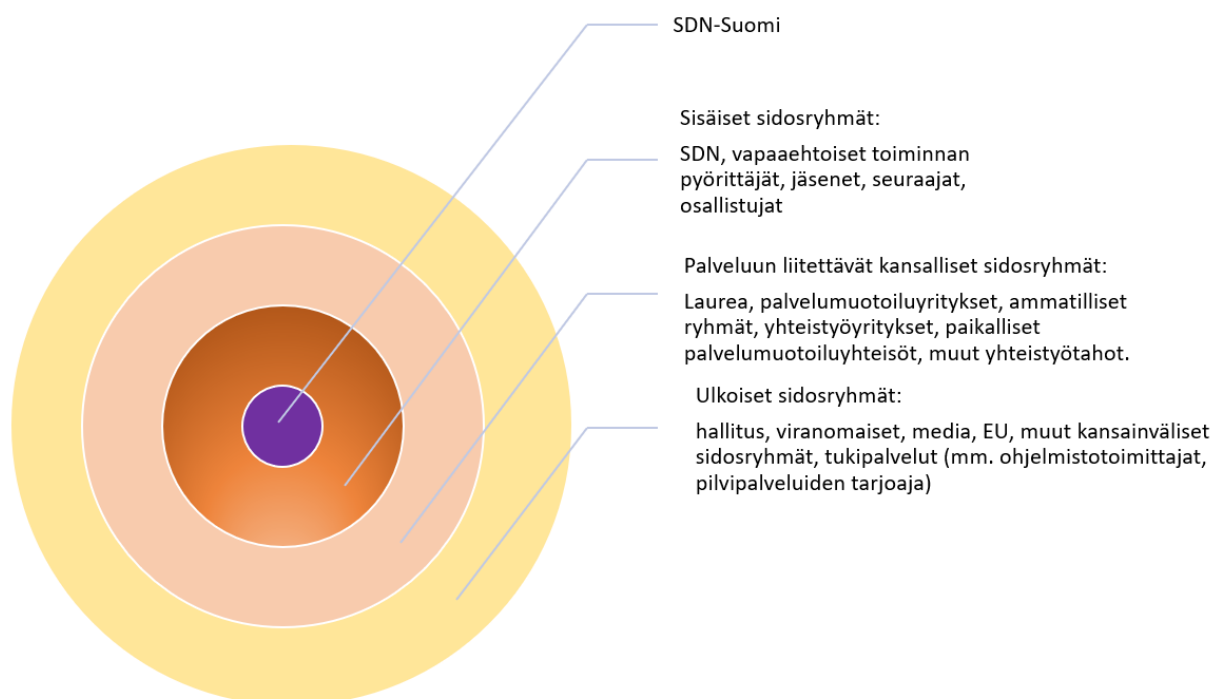
Seuraavaksi havainnollistetaan palvelumuotoiluilmion kehitystä Suomessa Janus Cones -ennakointityökalulla (Foresight & innovation at Stanford/Janus Cones). Tarkoitus on tunnistaa historiallisia tapahtumia ja vetää niistä johtopäätöksiä mahdollisiin tulevaisuuden potentiaaliin ilmiöihin. Vektorien leikkauspiste kuvaa nykyhetkeä. Vasen puolisko kuviosta kuvaa historiallista kehitystä menneisyydestä kohti nykyhetkeä. Vastaavasti oikea puolisko kuvaa tulevaisuuden ennakoitua kehitystä. Kuviossa 16 havainnollistetaan palvelumuotoilun kehittyminen 1980-luvulta nykyhetkeen. Kuviossa tiivistetään edellä esitetty palvelumuotoilun historiaosuus kymmenen vuoden välein asetelluille ympyrän kehille, kuten milloin ”Service design” esiintyi ensimmäistä kertaa kirjallisuudessa, milloin keskustelu asiakaslähtöisyydestä lähti leviämään, milloin palvelumuotoilun opettamista omana muotoilun alana ehdotettiin ensi kerran, milloin perustettiin maailman ensimmäinen sekä Suomen ensimmäinen palvelumuotoilutoimisto sekä milloin SDN perustettiin. Ympyrän keskusta on nostettu tämän ajan ilmiöitä kuten asiakaskeskeisyys keskiössä, teollisuusyritykset palvelubisnekseen,



Kuvio 17 Megatrendien vaikutus palveluyhteiskuntaan

2.6.4 SDN:n toimintaympäristö

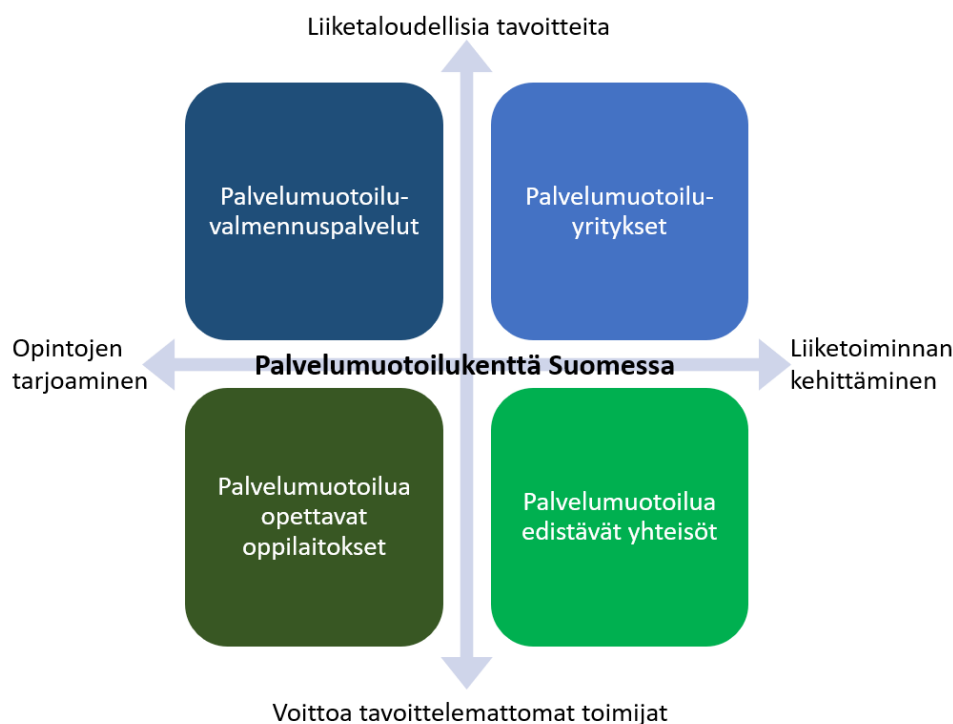
Tietoperustan yhteenvedo päätetään kuvaamalla ensin SDN-Suomi omassa toimintaympäristönsään sidosryhmäkartan avulla sekä tämän jälkeen palvelumuotoilukenttä Suomessa nelikentän avulla. Sidosryhmäkartan avulla muodostetaan kokonaiskuva yritykseen tai tässä tapauksessa yhteisöön liittyvistä tahoista, sidosryhmistä, ja asetetaan ne tärkeysjärjestykseen, jotta sekä suunnittelutyössä että jokapäiväisessä toiminnassa voidaan huomioida toiminnalle tärkeimmät tahot ensisijaisesti. Kuvion 18 sidosryhmätaulukko auttaa visualisoimaan, keiden kanssa SDN-Suomen kannattaa aktiivisesti pitää yhteyttä ja keitä enemmänkin vain seurata. Kuviossa mukailaan Professional Academyn (perustettu Ison-Britanniassa vuonna 2002) mallia ”Stakeholder mapping”, jossa erotellaan sisäiset, palveluun liitettävät sekä ulkoiset sidosryhmät. Samaisen sivuston mukaan sidosryhmä tarkoittaa henkilöitä tai organisaatioita, joilla on intressi yrityksen strategiaa kohtaan. Sidosryhmiin kuuluvat yleensä osakkeenomistajat, henkilökunta, asiakkaat ja paikallinen yhteisö. SDN-Suomen sisäiseen sidosryhmään kuuluvat esimerkiksi SDN-järjestö ja omat jäsenet. Palveluun liitettäviin kansallisiin sidosryhmiin kuuluvat Laurea, palvelumuotoilu-yritykset sekä muut palvelumuotoiluyhteisöt. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi viranomaiset ja media. Sidosryhmätaulukointia voidaan käyttää myös uutta palvelua luotaessa, jotta nähtäisiin, keiden pitäisi osallistua prosessiin ja millä tasolla.



Kuvio 18 SDN-Suomen sidosryhmätaulukko. Sidosryhmätaulukot auttavat näkemään, mitkä ovat sidosryhmät ja millä tasolla ne ovat. (Mallipohja: Professional Academy)

Juha Tuulaniemen (2015, 265) mukaan verkostokyvykyys sekä toimijoiden yhteistyökyky on palvelumuotoilutoimijoiden menestymisen edellytys. Yhteistyö on ihmisten välistä. Luottamus saavutetaan yhteisen tekemisen kautta. Keskeisillä toimijoilla on yhteinen näkemys liiketoiminnan tulevaisuudesta, kehityksen suunnasta ja vauhdista.

Yhteenvetona alla on nelikentän avulla kuvattuna aiemmin läpikäyty palvelumuotoilualan toimijat: X-akselilla kuvataan toimijat, joiden fokus vasemmalla on tarjota palvelumuotoiluopintoja ja oikealla kehittää liiketoimintoja palvelumuotoilun keinoin. Y-akselilla kuvataan voittoa tavoittelemattomat ja liiketaloudellista voittoa tavoittelevat toimijat (Kuvio 19). SDN-Suomi sijoittuu nelikentässä hieman keskiviivan oikealle puolelle, alas, eli ilman omaa liiketaloudellista voiton tavoittelua fokuksena on kehittää palvelumuotoilua sekä liiketoimintana edistämällä hyvien asiakaskokemusten syntymistä ja uusien palvelukonseptien luomista että opintojen tukena.



Kuvio 19 Palvelumuotoilukenttä Suomessa

2.6.5 Tulevaisuudentutkimuksen lähtökohdat

Tulevaisuustieto on luonteeltaan näkemyksellistä tietoa, joka vaatii tuottajiltaan luovaa kykyä ja mielikuvitusta. Se edellyttää nykyisyydestä saatavaa objektiivista tietoa sekä menneisyydestä saatavaa tulkintatietoa. Lähtökohtana tulevaisuudentutkimuksessa (nykyään tulevaisuuskientutkimus) pidetään tunnetun tulevaisuudentutkijan Roy Amaranin vuonna 1982 esittämät ja tunnetuksi tekemät periaatteet, jotka löytyvät useasta eri lähteestä kuten Anita Rubin / Turun Tulevaisuuden tutkimuskeskus (2014, 12-13):

1. Tulevaisuutta ei voida ennustaa.

Tulevaisuudentutkijat puhuvat monista mahdollisista tulevaisuuksista, sillä voimme vain luoda mielikuvia siitä, mitä tulevaisuus mahdollisesti tuo tullessaan.

2. Tulevaisuus ei ole ennalta määrätty.

Kun mietimme eri tulevaisuuksien vaihtoehtoja, voimme pohtia ja päätellä niiden todennäköisen toteutumisen tason.

3. Voimme vaikuttaa tulevaisuuteen päätöksillämme ja valinnoillamme.

Siksi on tärkeää tietää, mikä on todennäköistä. Arvokeskustelun avulla voimme selvittää, mikä on toivottavaa ja mikä vältettävää.

Tulevaisuuden kuva muodostuu Anita Rubinin (2014, 15) mukaan nykyhetkeä ja mennyttä koskevasta tiedosta ja ymmärryksestä, havainnoista ja tulkinnoista, uskomuksista, tavoista ja arvoista sekä odotuksista, toiveista ja peloista. Tulevaisuuden kuva on luonteeltaan tulevaisuuden tilaa koskeva näkemys, mielen rakennelma.

Tulevaisuudentutkimuksen (Rubin 2004) mukaan skenaarioajattelu on tulevaisuustutkimuksen piirissä nykyään hyvin vaikuttava ajattelutapa, sillä se antaa yritykselle joustavuutta strategioiden valinnassa. Se antaa mahdollisuuden varautua samanaikaisesti erilaisiin tulevaisuuksiin. Vain yhdellä mallilla tuotettu tulevaisuuden kuva, joka perustuu menneeseen kehitykseen ja tämän hetken tietoihin, saattaa lopulta olla hyvinkin kaukana toteutuvasta. Tulevaisuustutkimus omana tieteenalanaan sisältää sinänsä jo monien erilaisten tulevaisuuksien lähtökohdan. Skenaarion avulla voi tehdä yhteenveto tulevaisuustutkimuksen tuotoksista perustuivatpa tuotokset sitten kvantitatiivisiin tai kvalitatiivisiin menetelmiin. – Skenaarioiden analysointiin voidaan käyttää muun muassa seuraavia työkaluja: SWOT-analyysit, offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot sekä visioiva konseptointi.

Meristö ym. (2007, 22) mukaan yhteistoiminnalla ja verkottumisella pienenkin yrityksen resurssit ja vaikutusvalta lisääntyvät. Näin pienenkin yrityksen on mahdollista kehittää joustovaraa ja osallistua tulevaisuuden tekemiseen.

3 Kehittämisasetelma ja -menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa yhteisöjäsenkyselyn ja skenaariotyökalujen avulla palvelukonseptiehdotukset SDN-Suomen strategisen kehitystyön tueksi. Työ aloitettiin keväällä 2019. Toimeksiantajalla oli ilmoitus opiskelijaintra LINK:ssä opinnäytetyö- ja projektiaiheet -sivulla: ”Member survey for SDN Finland”. Sivulla oli maininta, että projektin voi laajentaa myös opinnäytetyöksi. Keskustelimme toimeksiantajan kanssa, että työn voisi laajentaa strategisen suunnittelun suuntaan ja työhön voisi ottaa mukaan myös tulevaisuusnäkökulman -olinhan ”Tulevaisuuden johtaminen” -opintolinjalla. Keväällä teimme toimeksiantajan kanssa tiivistä yhteistyötä jäsenkyselyn suunnittelusta kesäkuuseen raportointiin asti. Tämän jälkeen olen pitkälti itsenäisesti vienyt opinnäytetyön kehittämishanketta eteenpäin perustuen puolentoistavuoden aikana saamiini oppeihin tulevaisuuden johtamisesta sekä asiakaslähtöisestä palveluliiketoiminnasta. Kehittämishankkeessa kehitetään skenaariotyöskentelyyn pohjautuen visioivat palvelukonseptit sekä toiminnan strategiset painopistealueet käyttäen hyväksi seuraavia ennakointimenetelmiä: SDN-Suomen ydinpätevyyspuu, PESTE-analyysi, tulevaisuustaulukko sekä skenaariotarinat. Yhteys toimeksiantajan kanssa on säilynyt hyvänä läpi kesän, ja olen saanut kannustusta kehitysosion rakentamiseen sekä pyydettäessä vastauksia ja kommentteja työtäni koskien. Perinteinen strategia eli johdon pitkän tähtäimen suunnitelma on nykyaikana hidas ja jäykkä työkalu, joten tämä kehitystyö pyrkii esittämään kehityslinjoja

jatkuvien, strategisten päätösten tueksi ja ohjaamaan SDN-Suomen toimintaa yhteisöjäsenien toivomaan suuntaan. Seuraavaan taulukkoon (Taulukko 3) on koottu tutkimus- ja kehityshankkeessa käytetyt menetelmät ja aikataulut.

	Aika 2019	Tietotarve	Käytetyt menetelmät
Tutkimusaineiston kokoaminen	22.3. - 1.4.	Taustatiedot esikyselyä varten	Tiedonkeruusuunnitelma
	16.4. - 20.5.	Oikeat kysymysaiheet yhteisöjäsenkyselyä varten	Esikysely sähköpostilla asiantuntijoilta
	21.5. - 9.6.	Tutkimuskysymykset suomi/englanti	Slack-alustan kautta hyväksynnät/SDN
Toimintaympäristön monitorointi	22.3. - 31.7.	Jäsenyhteisön mielipiteet ja odotukset	Verkkokysely julk.: uutiskirje, verkkosivut & some
		SDN:n toiminnasta tiedonhankintaa	SDN:n materiaalit & havainnointi tapahtumassa
		Palvelumuotoilusta tiedonhankintaa	Kirjallisuus, internetsivut, oppimateriaalit
		Palvelumuotoilukentästä tiedonhankintaa	Systemaattista tiedonkeruuta internetistä, sp-tiedustelut
		Muuttuvasta yhteiskunnasta tiedonhankintaa	Internetsivut, ajankohtaisohjelmat, oppimateriaalit
Tutkimusaineiston analysointi	10.6. - 19.6.	Analyysi	Sisällön erittely kvantitatiivisesti
	20.6.	Yhteisöjäsentiedon esittäminen, kvantitatiivisesti	Sisällönanalyysi; tekstin tutkimista laadullisesti
	5.8.	Yhteisöjäsentiedon esittäminen, laadullisesti	PPT-esitys; vastauskoonti SDN-Suomelle
			Word-doc SDN-Suomelle (avoimet vastaukset ryhm.)
Kehittämishanke	1.7. - 5.8.	Suunnitteluratkaisuja	Toimintaskenaariotyöskentely:
			Ydinpätevyyspuu, PESTE-analyysi, tulevaisuustaulukko, skenaariot, SWOT:t, off./def. toimintavaihtoehdot, visioivat palvelukonseptit skenaarioihin, tarkemmat palvelukonseptit, strategiaehd.
	1.8. - 15.8.	Konseptikuvaukset	Tekstikuvaukset + kuva
	6.8.	Tarkennus konseptikuvaukseen	Persoona/design drivers
		Palautetta SDN-Suomelta	Suunnitelmassa teemahaastattelu
Esitys	12.9.	Arviointi ja palaute	Seminaariesitys

Taulukko 3 Tutkimus- ja kehityshankkeen menetelmälliset ratkaisut

3.1 Kyselytutkimuksen kuvaus, tulokset ja johtopäätökset

Jäsenymmärrystä haettiin touko-kesäkuussa 2019 toteutetulla yhteisöjäsenkyselyllä. Olen-
naista oli selvittää, keistä jäsenkunta koostuu ja mitä odotuksia vastaajilla olisi yhteisön toi-
mintaan liittyen. Lisäksi tutkimuksella selvitettiin yhteisöjäsenien toiveita erityisesti SDN-ta-
pahtumien suhteen sekä minkä kanavien kautta viestintä tavoittaisi kohderyhmän parhaiten
esimerkiksi tapahtumajulkaisuiden sekä ilmoittautumisten osalta. Kysely toteutettiin verkko-
kyselylomakkeella, mikä on yleisimpiä tutkimusmenetelmiä, kun haetaan ihmisiä koskevaa
tietoa.

Toimintaympäristöä monitoroitiin tässä opinnäytetyössä tiedonkeruun ja tässä esitellyn kyse-
lytutkimuksen avulla. Toteutettua kyselyä voidaan pitää tyypiltään pääosin kvantitatiivisena.
Suurin osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, joihin annettiin valmiit vastausvaihtoeh-
dot. Moniin kysymyksiin annettiin myös vastaajille viimeiseksi vaihtoehdoksi avoin vaihtoehto.
Kyselyssä yhdistettiin sekä näitä strukturoituja kysymyksiä että strukturoimattomia, avoimia
kysymyksiä, joissa vastaajat saattoivat vapaasti vastata. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä
olivat SDN-Suomen yhteisöjäsenet. Tässä kappaleessa esitellään lopuksi yhteisöjäsenkyselyn
tulokset (3.1.4) sekä vastausten perusteella vedetyt johtopäätökset (3.1.5).

Lisätietona mainittakoon, että perehdyin taustatyönä palvelumuotoilualaan osallistumalla kevätkesällä 2019 kolmeen tapahtumaan tarkoitukseni syventää tietämystäni alasta, ymmärtää yhteisöä paremmin, löytää ajankohtaisia suuntauksia, verkostoitua, tutustua palvelumuotoiluyrityksiin sekä saada lisäkokemusta palvelumuotoilutyöpajoista. ”Laurea Circular Economy Jam 2019” -tapahtumassa 27.–28.3. olin mukana kehittämässä uusia palvelukonsepteja palvelumuotoilumenetelmin. Yhtenä pääesiintyjänä oli SDN:n varapresidentti Jesse Grimes. Citydrivers-forum -tapahtumassa 24.4. pidettiin sekä luentoja että työpajoja. Lisäksi osallistuin SDN:n omaan tilaisuuteen Teliällä 11.6. Kerroin tapahtuman sisällöstä aiemmin SDN-tietoperustaosiossa. Dokumentoin havaintoja itselleni valokuvaamalla sekä tekemällä muistiinpanoja.

3.1.1 Verkkokyselyn toteutus SDN-Suomen yhteisöjäsenille

Yhteistyö ja samalla yhteisöjäsentiedustelun suunnittelu alkoi toimeksiantajan kanssa 22.3.2019 tapaamisella Laurean Leppävaaran kampuksella. Tiedonkeruusuunnitelma oli valmis 1.4.2019. Tutkimusta alustava kysely lähetettiin sähköpostilla ensin 2.4. SDN-Suomelle eteenpäin välitettäväksi GDPR-säännön vuoksi ja sieltä edelleen 5.4. viidelletoista valikoidulle palvelumuotoilun asiantuntijalle. Sähköpostiviestissä pyydettiin vastaajilta mielipidettä SDN-Suomen toiminnasta, jotta varsinaisessa kyselyssä osattaisiin keskittyä olennaisiin aiheisiin ja kysymyksiin. Vastaanottajat nimettiin SDN:n taholta asiantuntijuuden varmistamiseksi. Vastaajia pyydettiin muutamalla sanalla tai lauseella kertomaan ajatuksia ja toiveita liittyen SDN-Suomen palvelun kehittämiseen, jotta toiminta aiempaa paremmin vastaisi jatkossa jäsenistön toiveita.

Saimme kaksi kattavaa vastausta, joiden perusteella kävi ilmi, että varsinaisessa kyselyssä on keskityttävä viestinnällisiin haasteisiin, kuten minkä aiheisia viestejä jäsenet haluaisivat saada ja minkä kanavien kautta. Molemmista vastauksista kävi ilmi, että SDN-Suomen viestit ja tapahtumatiedotteet eivät olleet tavoittaneet kyseisiä henkilöitä. Vastaajat eivät pitäneet Facebookia parhaana mahdollisena kanavana palvelumuotoiluyhteisön viestintäkanavaksi; he kuvittelivat SDN-Suomen viettävän hiljaiseloa. Myös sähköpostiin vastaamatta jättäminen saattoi antaa samansuuntaista viitettä vastaajilta.

Varsinaisten yhteisöjäsenyytyväisyyttä mittaavien tutkimuskysymysten suunnittelu alkoi 16.4.2019. Suunnittelussa käytettiin hyväksi alustavan kyselyn tuloksia sekä SDN:ltä saatuja yhteisön sisäisiä materiaaleja. Verkkokysely luotiin ensin Google Forms -ohjelmalla (docs.google.com/forms), joka on ilmainen ja hyvä kyselytyökalu ja josta saa visuaaliset raportit. Kysely toteutettiin kuitenkin maksullisella Typeform-työkalulla, joka oli SDN-Suomen koordinaattorilla käytössään. Täten saimme jatkokysymykset valikoitumaan sujuvammin edellisten vastausten perusteella (niin kutsuttu hyppykysymysominaisuus), kuten jos et ollut otta-

nut yhteyttä SDN-Suomeen, oli turha kysyä saatujen vastausten nopeudesta ja laadusta. Kyselyä testattiin sekä SDN-Suomen aktiivijäsenistöllä että ulkopuolisilla henkilöillä ennen kyselyn julkaisemista.

Varsinainen verkkokysely julkaistiin 21.–22.5.2019 SDN-Suomen uutiskirjeessä, verkkosivuilla sekä sosiaalisen median eri kanavissa: Facebookissa (Kuvio 20), LinkedInissa sekä Instagramissa sekä suomeksi että englanniksi. Kysely oli alustavasti suunniteltu olevan avoinna 2.6. asti, mutta vastausaikaa pidennettiin viikolla yhteisellä päätöksellä.



Kuvio 20 Facebookissa julkaistu jäsenkysely

Verkkokyselyn vastausprosentit jäivät usein alhaisiksi, tyypillisesti alle kahdenkymmenen. Vastausmäärää oli näin ollen siis seurattava, jotta tavoiteltu vastausten määrä saavutettiin. Maksavia jäseniä oli tuolloin noin sataneljäkymmentä. Asetin minimitavoitteeksi neljäkymmentä vastausta, mikä sekin kuulosti vähäiseltä, kun on kyse määrällisestä tutkimuksesta. Olennaista oli, että kyselyyn vastasi nimenomaan SDN:n toimintaan tutustuneet henkilöt. Jäsenmaksua maksavien jäsenten lisäksi yhteisöön kuuluvat yhteisön ilmaisjäsenet (community followers), eli uutiskirjeen tilaajat, sekä sosiaalisen median seuraajat, joilla kaikilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Pelkästään Facebook-sivustoa seuraa 2 584 henkilöä (12.6.2019). On mahdotonta sanoa, kuinka suuren osan yhteisöjäsenistä kysely lopulta tavoitti.

Katoa pyrittiin pienentämään seuraavin keinoin: vastaajia motivoitiin saatekirjeessä selittämällä kyselyn tarkoitus, kyselystä pyrittiin työkalun valinnalla ja testeillä tekemään mahdollisimman sujuva ja miellyttävä tapahtuma, kyselyn pituudeksi mitattiin noin kymmenen minuuttia, osa kysymyksistä poistettiin testaajien kommenttien perusteella, jotta kysely pysyisi kohtuullisen mittaisena, kyselyssä etenemispalkki oli vastaajien nähtävillä, kysely järjestettiin anonyyminä ja tämä myös kerrottiin vastaajille. Lisäksi vastanneille tarjottiin mahdollisuutta osallistua kirja-arvontaan jättämällä sähköpostiosoitteen.

Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston (KvantiMOTV 2010) mukaan kato ei ole vakava ongelma, jos taustamuuttujien jakauma on lähes samanlainen perusjoukossa ja otoksessa. Tätä on kyseisessä tilanteessa mahdoton tietää. Ketkä olivat ne, jotka eivät välittäneet vastata? Yksittäisten kysymysten korvaamiseksi on kehitetty menetelmiä, mutta koska tässä kyselyssä kaikki vastaajat eivät voineet vastata kaikkiin kysymyksiin, kuten jäsenmaksun suuruutta koskevaan kysymykseen tai SDN-Suomen ”asiakaspalvelun” laatuun liittyvään kysymykseen, ei vastamattomia kysymyksiä korvata millään menetelmällä.

3.1.2 Aineiston hallintasuunnitelma

Typeform-työkalussa vastaukset säästettiin kesän 2019 loppuun. Kysely ja vastaukset on jo poistettu. Pääsy vastauksiin oli lisäksi SDN-Suomen kolmella henkilöllä, joiden kanssa kysymyksiä testattiin ja hiottiin. Linkki jaettiin Slack-alustalla. Koneelleni tallennettu Excel-tiedosto poistetaan, kun opinnäytetyö valmistuu eli syksyllä 2019. Sen jälkeen talteen jää vain yleistetty versio.

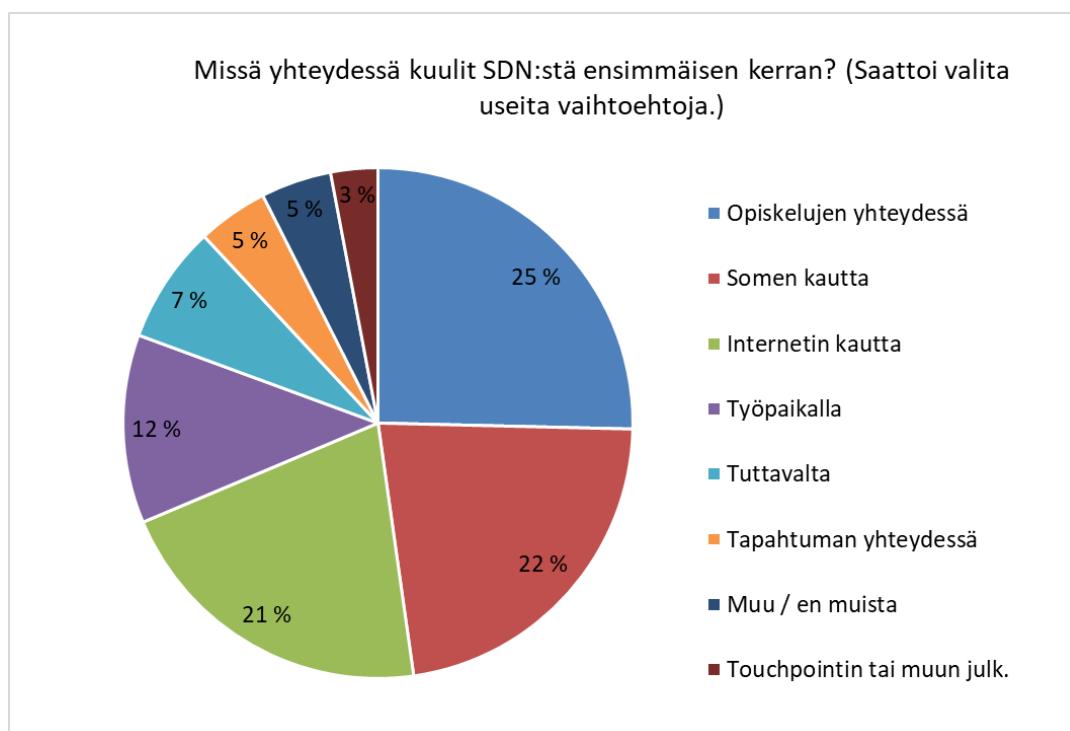
3.1.3 Tutkimusaineiston analyysi

Tässä opinnäytetyössä strukturoidulla kyselylomakkeella kerätty aineisto analysoitiin kahdella sisällönanalyysitavalla: sisällön analyysi- ja sisällön erittely -menetelmillä. Kvantitatiiviselle analyysille tyypillisesti tutkimuksen tutkimusaineistoa havainnollistettiin kuvioin ja graafein. Sisällön erittelyssä paneuduttiin vastausvaihtoehtojen jakaumiin kvantitatiivisesti. Kysymyksillä mitattiin vastaajien tietämystä SDN-Suomen toiminnasta, jäsenyyssyytyvääsyyttä, tietoisuutta eri toimintamuodoista kuten tapahtumiin, jäsenyyteen ja kanaviin liittyvissä asioissa sekä taustatietoja. Aineistoa analysoitiin MS Excelillä laskemalla aineistosta tilastollisia tunnuslukuja kuten keskiarvo, keskihajonta ja moodi. Analyysissä avattiin sanallisesti yhtä tarkasteltavaa aihetta kerrallaan, eli tuotettiin niin sanottua kuvailevaa tietoa, minkä jälkeen aihetta vastaava kuvio liitettiin raporttiin.

Sisällön analyysin avulla pohdittiin vastausten sisältöä ja jakautuneisuutta teemoittain. Vapaata tekstiaineistoa tutkittiin avoimissa kysymyksissä, kuten tapahtumiin ja kehitysehdotuksiin liittyvissä kysymyksissä, sekä mitä hyvää ja huonoa vastaajien mielestä on SDN-Suomen toiminnassa. Näitä analysoitaessa pyrittiin realistiseen analyysiotteeseen. Avoimet vastaukset luokiteltiin kunkin kysymyksen kohdalla viiteen ryhmään sisällön mukaan.

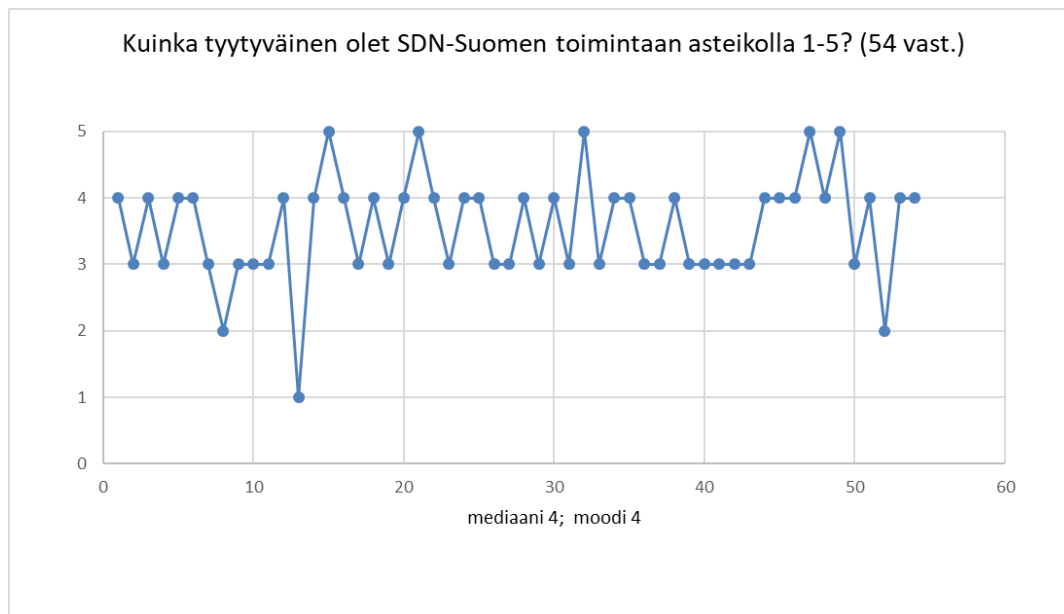
3.1.4 Yhteisöjäsenkyselyn tulokset

Neljäsosa vastaajista oli kuullut SDN:stä ensi kerran opiskelujen yhteydessä, ja lähes saman verran vastaajista oli löytänyt SDN:n sosiaalisen median (22 %) ja muun internetin kautta (21 %) (Kuvio 21). Työpaikalla, tuttavalta tai tapahtuman yhteydessä toiminnasta kuulleet seuraavat vaihtoehtoina vasta näiden ensin mainittujen jälkeen. Vain seitsemän prosenttia vastaajista oli kuullut SDN:stä tuttavien kautta.



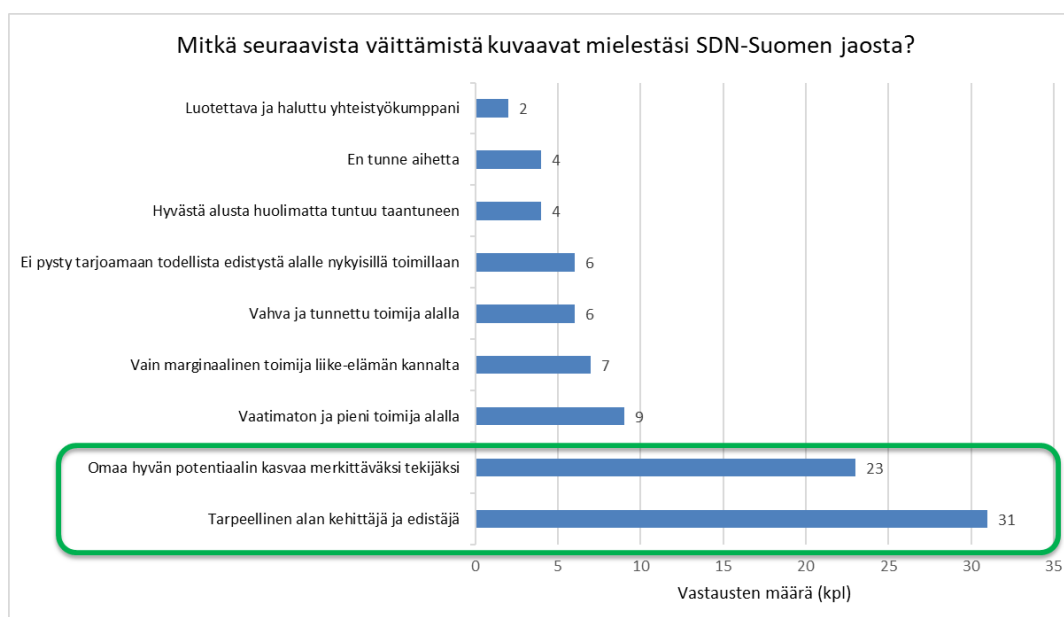
Kuvio 21 Neljännes vastaajista on kuullut SDN:stä ensi kerran opiskelujen yhteydessä

Vastaajista suurin osa on varsin tyytyväisiä SDN-Suomen toimintaan (Kuvio 22). Todetaan, että keskiarvo vastauksissa asteikolla yhdestä viiteen oli 3,6. Moodi ja mediaani olivat molemmat arvoltaan 4.



Kuvio 22 Tyytyväisyystaso SDN-Suomen toimintaan

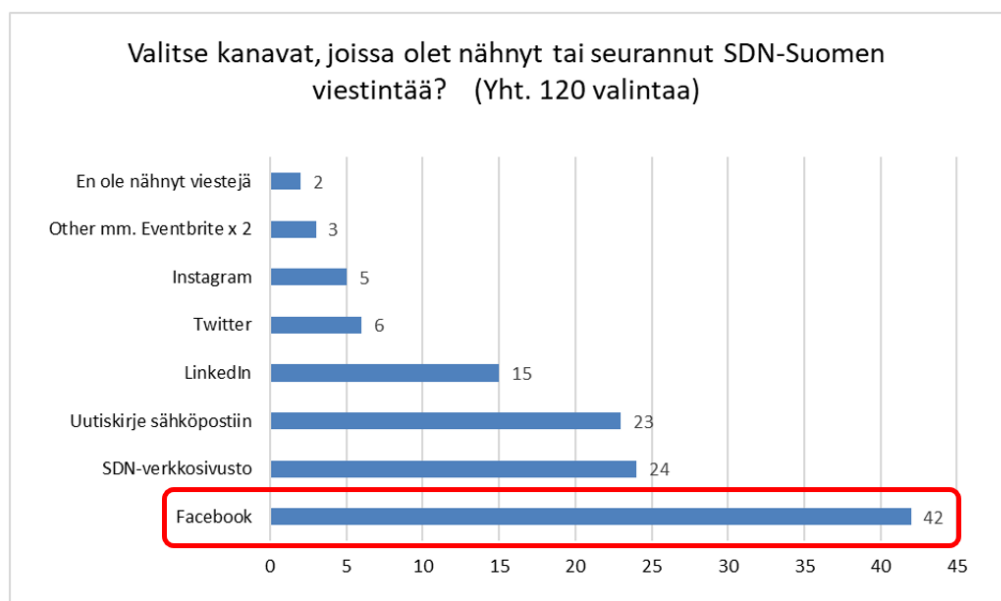
Vastaajista suurin osa pitää SDN-Suomea tarpeellisenä alan kehittäjänä ja edistäjänä (Kuvio 23). Tämän lisäksi SDN:n katsotaan omaavan hyvän potentiaalin kasvaa merkittäväksi tekijäksi alalla. Tämän perusteella yhteisöjäsenillä on varsin positiivisia odotuksia SDN-Suomen toimintaan kohtaan. Vastausvaihtoehtoja saattoi valita useita. Vastauksissa huomioitavaa on, ettei valintoja tehty vaihtoehdolle: luotettava ja haluttu yhteistyökumppani yhteisön sisällä (vain kaksi vastausta). Yhteistyökuvioiden voidaan näin ollen päätellä olevan harvassa SDN-Suomen ja jäsenien oman liiketoiminnan välillä.



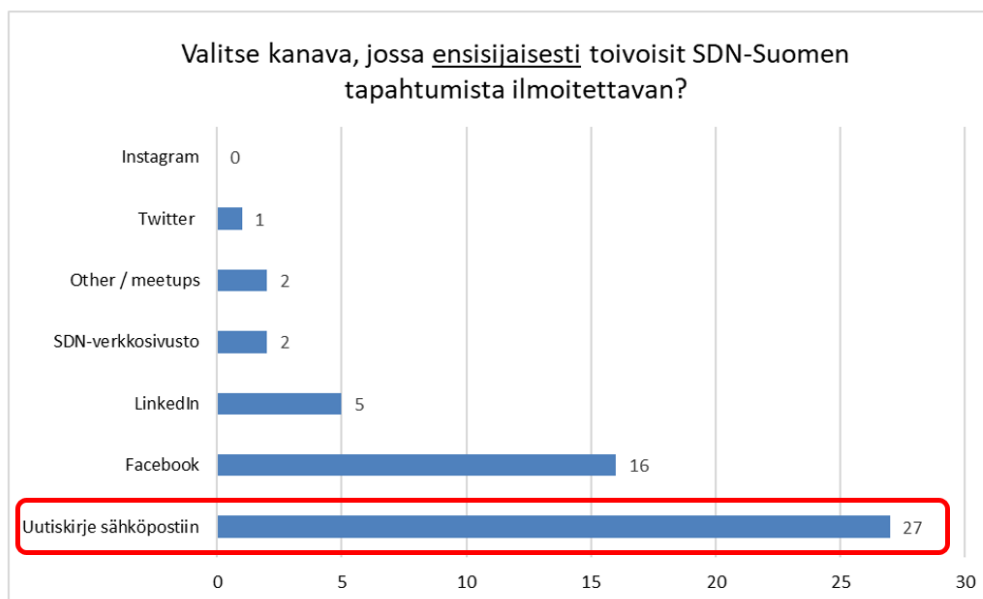
Kuvio 23 SDN-Suomi nähdään tarpeellisenä alan kehittäjänä ja edistäjänä

Seuratuin SDN-Suomen kanava vastaajien keskuudessa on Facebook (Kuvio 24). Vastaajista 42 henkilöä ilmoitti seuraavansa viestintää Facebookin kautta. Tämä oli odotettuakin SDN-Suomen panostettua viestinnässään nimenomaan Facebookiin. Seuraavaksi suosituimmat kanavat ovat SDN:n verkkosivusto sekä uutiskirje sähköpostiin. Kuitenkin puolet vastaajista toivoo, että tapahtumiin liittyvä viestintä tapahtuisi uutiskirjeen välityksellä (Kuvio 25). Suomeksi vastanneista vastaajista 18 ilmoittaa nähneensä viestintää uutiskirjeen ja 29 Facebookin kautta. Heistä 13 on samoja henkilöitä. Täten viisi uutiskirjeen lukijaa ei seuraa Facebookia ja 16 Facebookin seuraajaa ei tilaa uutiskirjettä. Vastaavasti englanninkielisistä vastaajista viisi lukee uutiskirjettä ja kolmesta seuraa Facebookia; uutiskirjeen tilaajat seuraavat kaikki myös Facebookia.

Facebookissa viestintä tapahtuu pääosin englanniksi, mutta julkaisuja voi tehdä myös suomeksi. Tiedot ja tarina on sivustolla kirjoitettu suomeksi. Uutiskirjeitä sähköpostiin lähetetään vain englannin kielellä. SDN-Suomen julkaisema säännöllinen ”Monthly Wrap” aloitti ilmestymisen toukokuussa 2019, mihin asti ilmestyminen oli ollut varsin satunnaista.

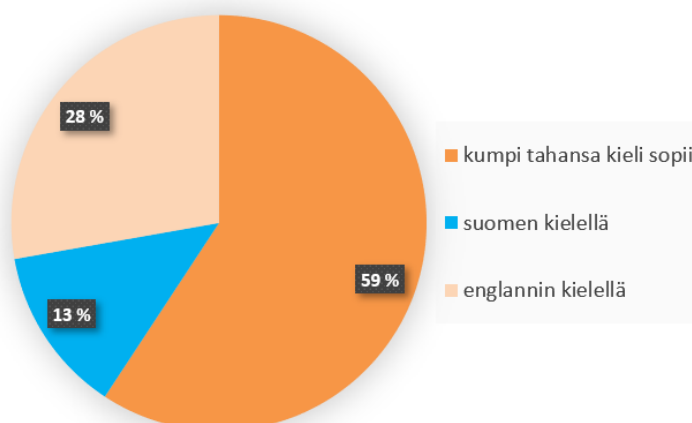


Kuvio 24 Facebook on eniten seurattu SDN-Suomen viestintäkanava



Kuvio 25 Tapahtumatiedotteet toivotaan ensisijaisesti sähköpostiin saapuvalla uutiskirjeellä

Tapahtumilla on suuri merkitys SDN:n toiminnassa: osallistujat pääsevät jakamaan osaamistaan ja verkostoitumaan. Vastaajista lähes kolme neljäsosaa ilmoittikin osallistuneensa SDN-Suomen tapahtumiin. Kahdeksan prosenttia vastaajista ei tiennyt, oliko käynyt SDN:n tapahtumassa vai ei. Mielenkiintoinen kysymys on myös kielikysymys: pitäisikö tapahtumat järjestää suomen vai englannin kielellä? Vastaajista 13 prosenttia toivoi tapahtumia suomen kielellä ja 28 prosenttia englannin kielellä. Peräti 59 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että molemmat kielet sopivat. Näin ollen 87 prosentille vastaajista englannin kieli tapahtumakielenä sopii (Kuvio 26). Tämä jättää ulkopuolelle vain 13 prosenttia vastaajista, jotka näin ollen toivovat tapahtumia pelkällä suomen kielellä.



Kuvio 26 Vastaajista 87 prosentille sopii englannin kielellä pidetyt tapahtumat

Tapahtumiin liittyvissä avoimissa kysymyksissä saatiin monipuolisia ehdotuksia. Vastaukset on analysoitu teemoittain ja ryhmitelty viiteen ryhmään:

1. Tapahtumat nykyistä laajemmalle yleisöjoukolle

Tapahtumia toivotaan järjestettävän nykyistä useammin ja suurempina, jotta kaikki halukkaat mahtuisivat mukaan. Tapahtumat ovat usein täynnä: paikat tuntuvat menevän nopeasti, ja harmistusta herättää ilman osallistumispaikkaa jääminen. Tapahtumiin toivotaan live striimausta sekä mahdollisuutta katsoa lähetys myöhemmin tallenteelta. Tapahtumia toivotaan järjestettäväksi eri puolilla Suomea.

2. Tapahtumatiedot vuosikalenteriin

Tapahtumien aikatauluttamiseen ja organisointiin toivotaan säännöllisyyttä, pitkän tähtäimen suunnittelua sekä näkyvyyttä. Näin yhteisölle välittyisi tunne asioiden ajan tasalla olemisesta. Yhteisön toiveissa on tapahtumakalenterin rakentaminen, vuosikalenteri tai puolivuosiskalenteri SDN-Suomen verkkosivuille, jotta kaikki tapahtumista ja ohjelmista kiinnostuneet henkilöt voisivat hyvissä ajoin nähdä tulevan aikataulun yhdestä sovitusta paikasta sekä suunnitella, miten kukin voisi parhaiten osallistua ja tuoda oman panoksensa mukaan toimintaan. Eräässä viestissä ehdotetaan, että SDN-Suomi voisi julkaista kolmekin tapahtumaa samanaikaisesti. Näistä tapahtumista asiakas voisi sitten valita suunnitelmallisesti itselleen parhaiten soveltuvan tapahtuman aiheen ja ajankohdan mukaan. Viestintäkanavat tapahtumien suhteen ovat osin hakusessa; eräs vastaaja kertoo löytäneensä tiedon tapahtumasta vahingossa. Vastauksissa toivotaan tapahtumien nykyistä näkyvämpää markkinointia, jotta uusien palvelumuotoilusta kiinnostuneiden henkilöiden olisi nykyistä helpompaa tutustua ja liittyä toimintaan mukaan.

3. Enemmän yleisön osallistamista tapahtumissa sekä tukea omaan työhön

Tapahtumien sisältötarjontaan toivotaan suunnittelua ja kohdentamista eri kohderyhmille: hyvin valmisteltuja luentoja ja koulutuksia, vierailevia luennoitsijoita, mentorointia, työpaja-toimintaa, aktiviteetteja ja osallistamista sekä tukea ja inspiraatiota omaan työhön. Ylipäänsä vastaajien keskuudessa toivotaan lisää työelämään liittyviä aiheita ja metodityöpajoja sekä enemmän diversiteettiä: kompetenssit, toimialat, tekijät ja niin edelleen. Eräs vastaaja kirjoitti, että jos etukäteen osallistujille ilmoitettaisiin teemat, tavoitteet tai kohderyhmät (esimerkiksi opiskelijat tai yritykset), saattaisi tapahtumissa syntyä enemmän mielenkiintoisia keskusteluja. Mielenkiintoista olisi myös kokeilla ”speed dating”:ä työnantajien ja työnhakijoiden välillä; vastavalmistuneilla kun on haastavaa löytää työpaikka palvelumuotoilun parista, vaikka alalla sanotaankin olevan tekijöille kysyntää. - Eräs vastaaja toivoo, että kutsussa voisi jo mainita, mikäli tilaisuudessa tarjoillaan virvokkeita.

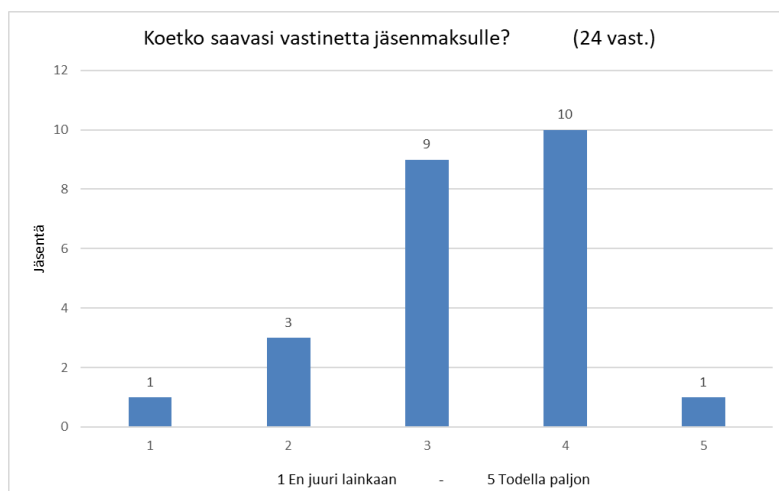
4. Aikaa verkostoitumiselle

Tapahtumien laatuun ollaan kokolailla tyytyväisiä. Positiivisena asiana koetaan eritoten verkostoitumismahdollisuus. Keskusteluille ja tehtäville onkin vastaajien mielestä järjestettävä riittävästi aikaa ja vältettävä liian tiukkoja aikatauluja. Interaktiivisuutta toivotaan lisättäväksi yleisön kanssa. Yhtenä ehdotuksena esitettiin ennakotehtävän antamista, jonka avulla osallistujat voisivat valmistautua interaktiiviseen osuuteen jo ennalta. Vastauksissa toivotaan myös enemmän yhteistyötä opiskelijoiden ja oppilaitosten, myös yliopistojen, kanssa. Lisäksi toivotaan yhteistyötä muotoiluverkostojen ja palvelumuotoilutoimistojen kanssa, esimerkiksi yhteisiä tapahtumia.

5. SDN:n toiminta esille

SDN:n toiminta kiinnostaa vastaajia. Tapahtumiin osallistuvat henkilöt toivovat kuulevansa yhteisön toiminnasta, jäsenyydestä ja tavoitteista.

Jäsenosion kysymykset oli suunnattu vain nykyisille jäsenille. Niin sanotun hyppykysymysominaisuuden avulla määriteltiin vastaajalle seuraavaksi näkyvä kysymys jäsenyyskysymyksen perusteella. Mikäli vastasi, ettei ole jäsen tai ei tiennyt kyseistä asiaa, kysely ohitti jäsenkysymykset automaattisesti ja siirtyi seuraavaan osioon. Jäsenosioon saatiin kaksikymmentäviisi vastausta. Kaikista vastaajista neljä ei tiennyt, oliko hän jäsen vai ei, mikä kuvaa jollain tavalla epämääräisyyttä jäsenyyksiasian ympärillä. Jäsenet maksavat jäsenmaksua, ja luonnollisesti on toivottavaa, että tämän joukon ääntä kuullaan herkällä korvalla. Ensin kartoitettiin jäsenten mielipide jäsenmaksusta (Kuvio 27). Asteikolla yhdestä viiteen keskiarvoksi tuli 3,3 ja mediaaniksi 3. Yksi vastaajista ilmoitti, ettei saa vastinetta juuri lainkaan ja yksi vastaajista ilmoitti saavansa todella paljon vastinetta. Eroavaisuutena mainittakoon, että suomeksi vastanneiden keskiarvo kokemuksen suhteen oli 3,5 ja englanniksi vastanneiden vain 2,6.



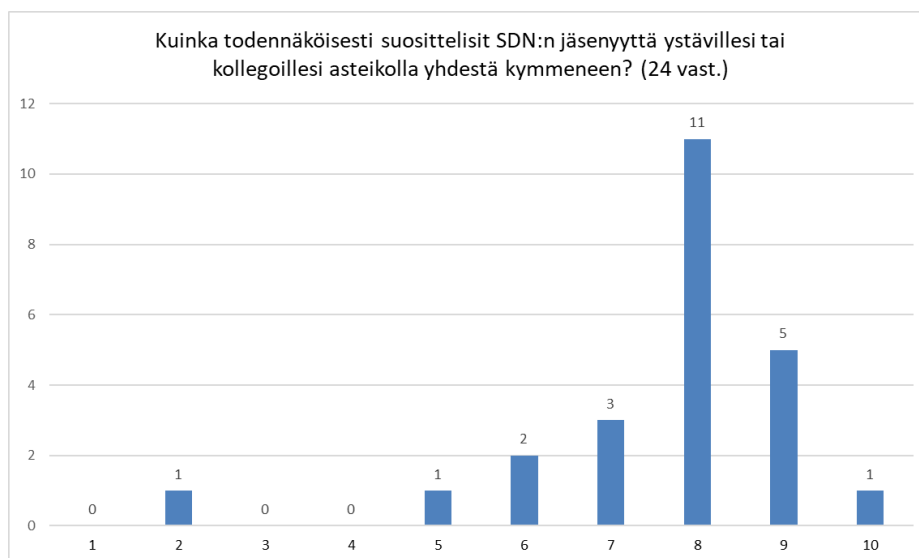
Kuvio 27 Kokemus jäsenmaksulle saatavasta vastineesta

Vastaajista suurin osa aikoo jatkaa jäsenyyttään seuraavana vuonna melko varmasti: asteikolla yhdestä viiteen saatiin keskiarvoksi 3,9 ja mediaaniksi 4 (Kuvio 28). Tämä oli varsin positiivinen huomio ja kertoo jäsenyytyväisyydestä ja positiivisista odotuksista toiminnan suhteen.



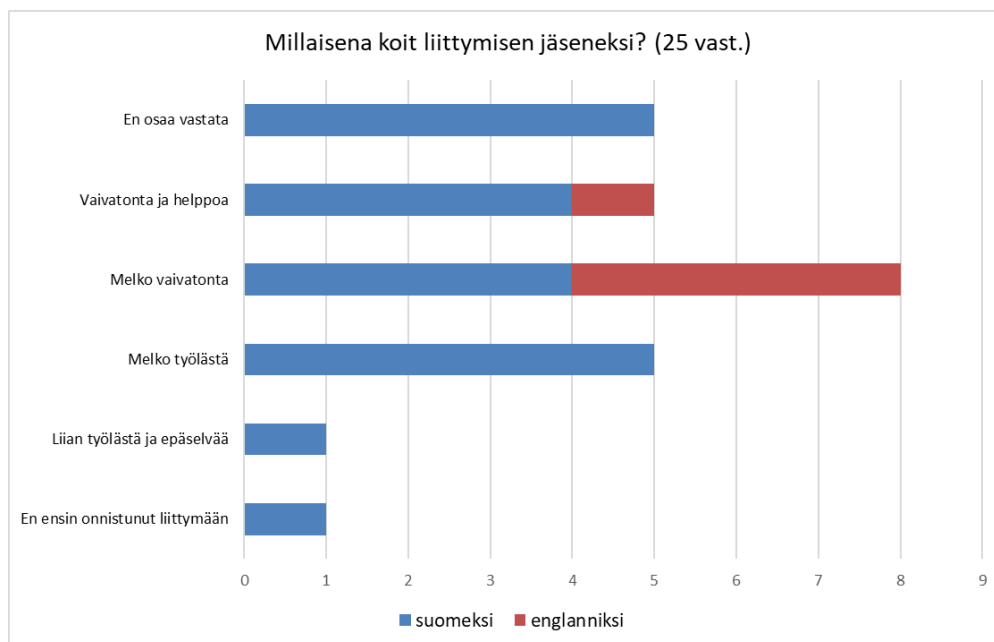
Kuvio 28 Suurin osa jäsenistä aikoo jatkaa jäsenyyttään melko varmasti

Suurin osa vastaajista suosittelisi SDN:n jäsenyyttä ystäville tai kollegoille arvolla kahdeksan asteikolla yhdestä kymmeneen. Todettakoon, että vain yksi vastaajista antoi arvon kymmenen ja vastaavasti yksi antoi arvon kaksi (Kuvio 29). Keskiarvon 7,6 toivoisi vielä nousevan tulevaisuudessa. Kuten kyselyn alussa todettiin, vain seitsemän prosenttia vastaajista oli kuullut SDN:stä tuttavalta.



Kuvio 29 Suurin osa jäsenistä suosittelisi SDN-jäsenyyttä

Jäseneksi liittyminen koettiin helpoksi ja melko vaivattomaksi sekä suomeksi että englanniksi vastanneiden keskuudessa. On kuitenkin huomattavaa, että kaikki, jotka vastasivat melko työläästä liian työlääseen ja epäselvään, olivat suomeksi vastanneita (Kuvio 30).



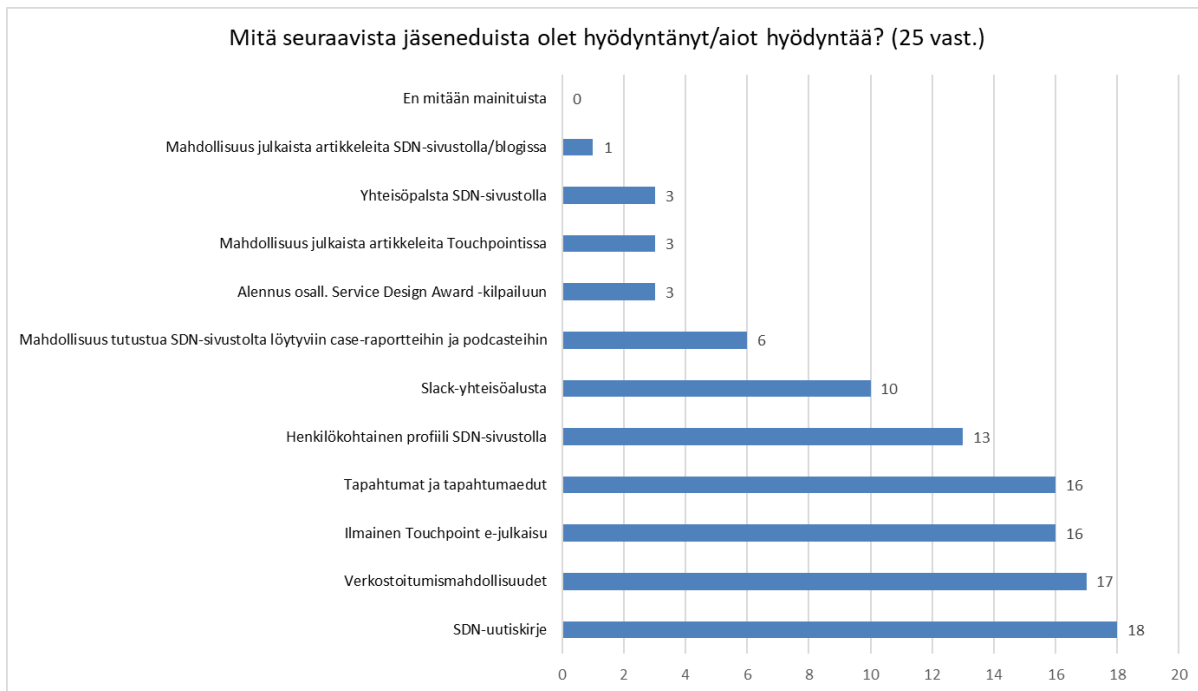
Kuvio 30 Osa suomeksi vastanneista koki jäseneksi liittymisen työlääksi

Koska kyseessä on jäsenpalvelua tarjoava yhteisö, oli ilo vastausten perusteella havaita, että kaikki, jotka olivat ottaneet yhteyttä SDN-Suomeen, olivat tyytyväisiä saamaansa palveluun: vastaus oli tullut nopeasti ja vastauksen sisältö oli tyydyttänyt (Kuvio 31). Kukaan vastaajista ei ollut tyytymätön saamaansa vastaukseen. Yhteydenottoja oli tehty eri kanavien kautta.



Kuvio 31 Vastaajat olivat tyytyväisiä saamaansa palveluun yhteydenottotilanteissa

Kyselyssä julkaistiin yksitoista erilaista SDN-jäsenetua. Mielenkiintoista oli selvittää, mitä jäsenetuja jäsenet olivat hyödyntäneet tai olivat aikeissa hyödyntää (Kuvio 32). Kaikki vastaajat olivat käyttäneet tai aikoivat käyttää jotain etua. Ensimmäiselle sijalle nousi (jälleen) SDN-uutiskirje. Tämän jälkeen arvostettiin verkostoitumismahdollisuuksia, ilmaista Touchpoint e-julkaisua sekä tapahtumia.



Kuvio 32 Eniten hyödynnetyt jäsenedut

Seuraavassa osiossa oli strukturoimaton osuus eli vastaajille annettiin avoimissa kysymyksissä mahdollisuus vapaasti kertoa, mikä SDN:n toiminnassa on parasta ja mikä huonointa. Lisäksi kysyttiin ideoita toiminnan kehittämiseksi. Analyysissä vastauksista löytyi yhteneviä teemoja, joiden mukaan olen jakanut vastaukset viiteen ryhmään kunkin kysymyksen kohdalla.

Parasta vastaajien mielestä SDN-Suomen toiminnassa on:

1. Verkostoituminen alan osaajien kanssa, ihmiset, jotka jakavat saman intohimon palvelujen kehittämiseen, alun perin yhteisöllisyys ja avoimuus, vahva ja aktiivinen maailmanlaajuinen verkosto, kokemus kansainväliseen ammattikuntaan kuulumisesta, vahva Suomi-fokus
2. Palvelumuotoilun kehittäminen, ammattitaito, omistautuminen palvelumuotoilulle, ajan tasalla pysyminen ja uuden tiedon jakaminen, olemassa olo ja toiminta ylipäätään
3. Monipuoliset, kiinnostavat tapahtumat, ilmaiset tapahtumat ja tapahtumat, joissa on case-metodiesimerkkejä
4. Ystävällisyys, dynaamisuus, SDN-Suomen johtaja sekä muut jäsenet
5. Facebook-sivut

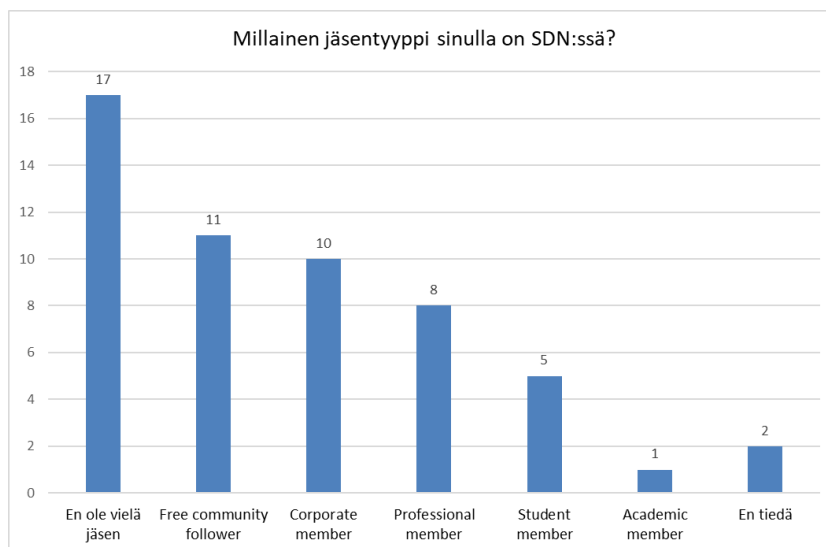
Huonointa vastaajien mielestä SDN-Suomen toiminnassa on:

1. Tapahtumat usein täynnä, tapahtumat myydään nopeasti loppuun, moni mielenkiintoinen tapahtuma on jäänyt välistä, joskus tapahtumat vain suomen kielellä.
2. Tietämättömyys toiminnan suhteen: ei mitään tietoa, mitä tapahtuu tai miksi, välillä on vaikea saada tietoa tai käsitystä tapahtumista, vaihteleva tiedotus ja mainonta, toiminnan ennakoimattomuus ja epäselvyys, välillä hiljaista, passiivista, ei tietoa maksetun jäsenmaksun suuruudesta.
3. Toiminnan pienuus, toiminnan perustuminen pelkästään vapaaehtoistyöhön, pienen porukan sisäpiiritoimintaa tai sitten ei vain ole mitään annettavaa vastaajalle, sisäpiiri vaikuttaa vaikeasti lähestyttävältä, voisi olla vahvempi näkyvyys markkinassa.
4. Tapahtumat vain pääkaupunkiseudulla, Etelä-Suomi- ja pääkaupunkikeskeisyys, pitäisi olla aluejaoksia.
5. Epäammattimaisuus ”suutarin lapsella ei ole kenkiä”, toisinaan luennot liian yleisellä tasolla, vaikea siirtää oppeja omaan työhön, liian korkeat jäsenmaksut, SDN:n huonot, epäselvät verkkosivut.

Vastaajilta saatuja kehitysideoita SDN-Suomen toimintaan:

1. Toivotaan yhteisöä, jonka kanssa voisi kokoontua liveinä tai verkossa ja kehittää yhdessä. Tarvitaan tapoja verkostoitua paremmin, jakaa tietoa, työkaluja, oivalluksia ja tapahtumia, mentorointia kaiken ikäisille - mentorointiverkoston pystyttäminen ja ”hostaus”.
2. Toivotaan maakuntiin toimintaa, esimerkiksi Oulu - Rovaniemi -alueelle; alueellisten verkostojen perustaminen.
3. Toivotaan tiedottamista alan opiskelijoiden keskuuteen, esimerkiksi Turun yAMK MBA-opiskelijoille markkinointia tapahtumista. Olisi mielenkiintoista kutsua akateemisen oppilaitoksen (Aalto) henkilöitä mukaan jakamaan heidän kokemuksiansa ja näkökulmiansa teoriasta ja käytännöstä, eroavaisuuksia sekä samankaltaisuuksia.
4. Toivotaan lisää tietoa, miten pääsee mukaan toimintaan sekä miten Slackiin pääsee liittymään. Tarvitaan omia tapahtumia uusille, alalle tulijoille ja etenkin alan vaihtajille ja laajentajille esimerkiksi kuinka hyödyntää pohjalla oleva osaaminen.
5. Toivotaan vaikka maksullisia fasilitoinnin kursseja joko kontaktiopetuksena tai verkko-opintoina - mahdollisuus ansaita sertifikaatti.

Taustakysymyksiin vastasi kaikki 54 vastaajaa. Tämän osion perusteella oli tarkoitus kartoittaa, keitä yhteisöjäsenet ovat. Näiden vastausten perusteella todettakoon, että suurin osa (59 %) yhteisöjäsenistä on naisia. Vastaajista suurin osa (76 %) on 31–50-vuotiaita. Pääkaupunkiseudulla asuu selvästi valtaosa (74 %) henkilöistä. Tässä heijastuu pääkaupunkiseutukeskeys. Vastaajista kolmannes (31 %) kertoo, ettei vielä ole jäsen eikä seuraaja. Viidesosa (20 %) vastaajista kertoo olevansa ilmainen seuraaja. Näin ollen suurinta osaa vastaajista voidaan pitää potentiaalisina jäseninä. Kaksi vastaajista ei tiedä omaa jäsenstatustaan (Kuvio 33).



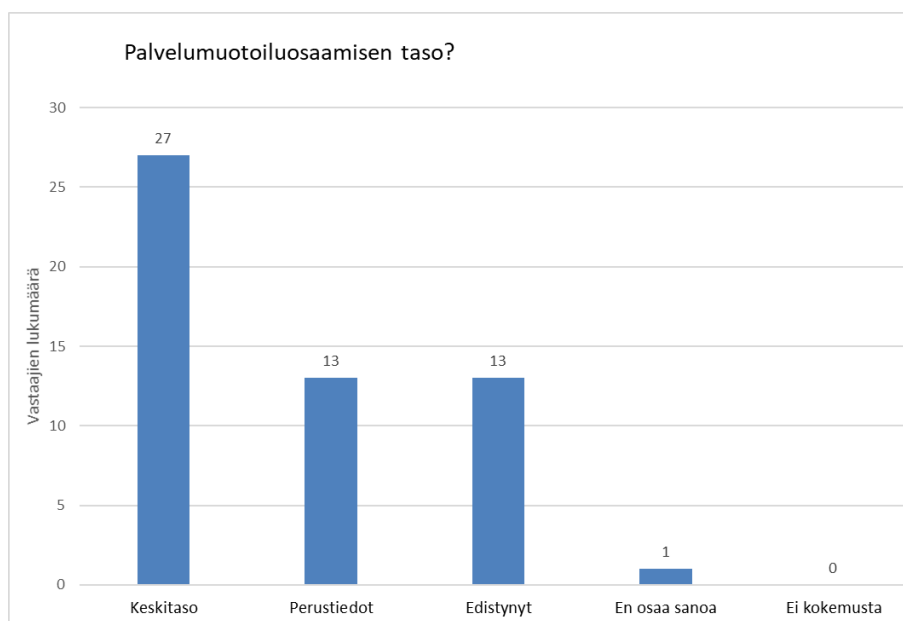
Kuvio 33 Vastaajista yli puolet on potentiaalisia jäseniä

Selkeästi suurin osa vastaajista (65 %) toimii yksityisellä sektorilla liike-elämässä (Kuvio 34). Yhtä monta vastaajaa kertoo omaavansa ammattimaisen yhteyden palvelumuotoiluun.



Kuvio 34 Vastaajien yhteiskunnalliset toimintasektorit

Lopuksi haluttiin selvittää, mikä on yhteisöjäsenten palvelumuotoiluosaamisen taso (Kuvio 35). Omasta mielestään suurin osa vastaajista on keskitason osaajia (50 %). Tätä on hankala arvioida, koska yhteisiä kriteereitä tason mittaamiseksi ei ole olemassa. Perustiedot omaavia ja edistyneen tason osaajia on molempia neljännes (24 %) vastaajista. Kukaan ei vastannut, ettei omaisi lainkaan kokemusta palvelumuotoilusta.



Kuvio 35 Vastaajien arvio palvelumuotoiluosaamisen tasostaan

3.1.5 Yhteisöjäsenkyselyn johtopäätökset

Tässä kappaleessa on pohdittu yhteisöjäsenten vastausten tuloksia ja vedetty niistä johtopäätöksiä SDN-Suomen toiminnan kehittämiseksi. Yhteisön kasvattaminen ja verkostoituminen on SDN:n tavoite, jolloin olisi toivottavaa, että yhteisön jäsenet kertoisivat toiminnasta omissa yhteisöissään kuten työpaikoilla. Palvelumuotoilua käytetään liiketoiminnan kehittämiseen. Kuitenkin kyselyn mukaan vain kaksitoista prosenttia vastaajista oli kuullut SDN:stä ensi kerran työpaikalla. Yhteisön jäsenet voisivat nykyistä määrätietoisemmin kiinnittää tähän huomiota ja jakaa informaatiota yhteisön toiminnasta. Vain seitsemän prosenttia vastaajista oli kuullut SDN:stä tuttavien kautta. Kuitenkin kaksi kolmasosa suosittelisi SDN:n jäsenyyttä ystäville tai kollegoille todennäköisyydellä kahdeksan tai yhdeksän asteikolla yhdestä kymmeneen.

Kyselyn mukaan viestintästrategiaa olisi aiheellista kehittää: mistä asioista viestitään, minkä kanavan kautta ja milloin. Viestintä koettiin osin sekavaksi ja jopa olemattomaksi. Vaikka Facebook on vastaajien keskuudessa seuratuin viestintäkanava, niin puolet vastaajista toivoo,

että tapahtumiin liittyvä viestintä tapahtuisi ensisijaisesti sähköpostin välityksellä. Osa vastaajista ei halua seurata SDN-Suomen viestintää Facebookin kautta. Se saatetaan kanavana kokea liian epäammattimaiseksi. Osa ihmisistä ei puolestaan halua liittyä sosiaaliseen mediaan periaatteellisista syistä. Suuri osa heistäkin, jotka seuraavat Facebookia, toivovat tapahtumatiedot uutiskirjeen välityksellä. Kaikki uutiskirjeen lukijat, jotka eivät seuraa Facebookia, olivat suomeksi vastanneita. Täten voisi harkita, että avainviestit olisivat uutiskirjeessä myös suomeksi. Tapahtumatiedote olisi hyvä julkaista sähköpostitiedotteena samanaikaisesti kuin julkaisu sosiaalisessa mediassa tapahtuu. Näin tapahtumainformaatio tavoittaisi kaikki yhteisöjäsenet yhtäaikaisesti ja ilmoittautuminen tapahtumiin voisi alkaa tasapuolisesti samanaikaisesti.

Vastaajista lähes kolme neljäsosaa ilmoitti osallistuneensa SDN-Suomen tapahtumiin. Kahdeksan prosenttia vastaajista, eli neljä suomeksi vastannutta henkilöä, ei tiennyt, oliko osallistunut SDN:n tapahtumaan vai ei. Tämä on mielenkiintoista sinänsä. Voikin kysyä, onko kyseessä ollut kumppanin tilaisuus, vai eikö informaatio tilaisuuden järjestäjästä ole ollut tarpeeksi selkeästi esillä? Kysyntää tapahtumille olisi vastausten perusteella reilusti enemmänkin. Nyt ongelmana näyttäytyi liian harvoin järjestettävät ja liian pienet tilaisuudet. Tapahtumia tulisi järjestää mahdollisuuksien mukaan eri puolilla Suomea eikä vain pääkaupunkiseudulla. Ratkaisuna ehdotettiin jakamisalustojen avulla tapahtuvia live striimauksia, mikä mahdollistaisi myös osallistumisen etäyhteyden avulla. Tapahtumien tallentaminen mahdollistaisi myös taltiointien katsomien jälkikäteen.

Tapahtumien sisältötarjontaan toivotaan hyvin valmisteltuja luentoja, koulutuksia, vierailevia luennoitsijoita, mentorointia, työpajatoimintaa sekä ylipäättään työelämään liittyviä aiheita. Tapahtumat voisi paremmin kohdentaa eri kohderyhmille, jolloin tapahtumat paremmin vastaisivat osallistujien tarpeita. Tapahtumissa voisi myös selkeämmin nostaa SDN:n toimintaa esille. Informaatiota voisi parantaa aloittamalla tilaisuudet parilla SDN:stä kertovalla dialla: kokonaiskuva yhteisön laajuudesta, organisaatiosta, toiminnasta, eduista, jäsenyyksistä, liittymisestä, kehityskulusta ja tavoitteista. SDN:n edustaja voisi tapahtumissa tarjota mahdollisuuden osallistujille kysyä toiminnasta tai vaikkapa avustaa jäsenhakemuksissa. Informaatiota jaettaessa on hyvä kiinnittää huomiota jäsenhakemuksen ohjeistukseen, mikäli potentiaalinen jäsen ei puhu hyvin englantia. SDN-verkkosivuilla jäsenyysinformaatio ja -edut on kirjoitettu englannin kielellä. SDN Suomen jaoksen lienee tarkoitus palvella myös vain suomea puhuvia henkilöitä? Mikäli näin on, voisi myös jäsenedut koostaa ja jakaa suomen kielellä. Vastauksista välittyi vaikutelma, etteivät kaikki jäsenet tienneet kaikkia etuja.

Jäsenyydestä todettakoon, että suurin osa vastaajista kokee saavansa vastinetta jäsenmaksulle keskiarvoin tai melko paljon. Suomeksi vastanneet ovat keskimäärin tyytyväisempiä jäsenmaksulleensa saamaansa vastineeseen. Aiemmin esitetyn perusteella voisi luulla, että suomenkielinen vastaajaryhmä olisi tyytymättömämpi, koska suurin osa viestinnästä tapahtuu

englanniksi, mutta tällä ei näytä olevan merkitystä asiassa. Merkittävää eroa ei ollut myöskään maksuluokkien välillä: opiskelijajäseniä korkeampaa jäsenmaksua maksavat ammattilaiset (Professional members) sekä yritykset/akateemiset laitokset (Corporate/Academic members) arvioivat tyytyväisyysasteensa keskiarvokseen eli keskiarvoksi tuli 3,0 englanniksi vastanneiden keskuudessa ja 3,6 suomeksi vastanneiden keskuudessa. Vastaajista suurin osa aikoo jatkaa jäsenyyttään seuraavana vuonna varmasti tai melko varmasti, mikä vahvistaa saatua positiivista mielikuvaa toiminnasta. Kukaan ei vastannut, että olisi ehdottoman varma, että ei jatkaisi jäsenyyttään. Tämän varaan toiminnan jatkuvuutta on hyvä suunnitella. Toki saattaa olla, että yhteisöjäsenet, joita toiminta ei niin kiinnosta, eivät myöskään vaivautuneet vastaamaan tähän kyselyyn.

Tyypillisin vastaaja oli pääkaupunkiseudulla asuva 31–40-vuotias nainen, joka työskentelee yksityisellä sektorilla palvelumuotoilun ammattilaisena. Hän kokee palvelumuotoiluosaamisensa olevan keskitasoa eikä hän ollut vielä SDN:n jäsen.

Yhteenvedona mainittakoon, että vastaajista suurin osa on varsin tyytyväisiä SDN-Suomen toimintaan ja pitää toimintaa alalle varsin tervetulleena ja toivottavana. Vaikka tapahtumien laatuun ollaan yhteisön keskuudessa kokolailla tyytyväisiä, kohdistuvat kehittämistoiveet tapahtumien sisältöjen kehittämiseen sekä tapahtumaviestintään. Yhteistyötä toivotaan lisättäväksi sekä oppilaitosten että palvelumuotoilutoimistojen kanssa. Yhteisön positiiviset odotukset tarvitsevat täyttyäkseen nykyistä laajemmat palvelut. Laajat palvelut tarvitsevat yhteisön kasvua ja aktiivisia jäseniä mukaan toimintaan.

3.2 SDN-Suomen konseptiehdotusten kehittäminen skenaariotyöskentelyn avulla

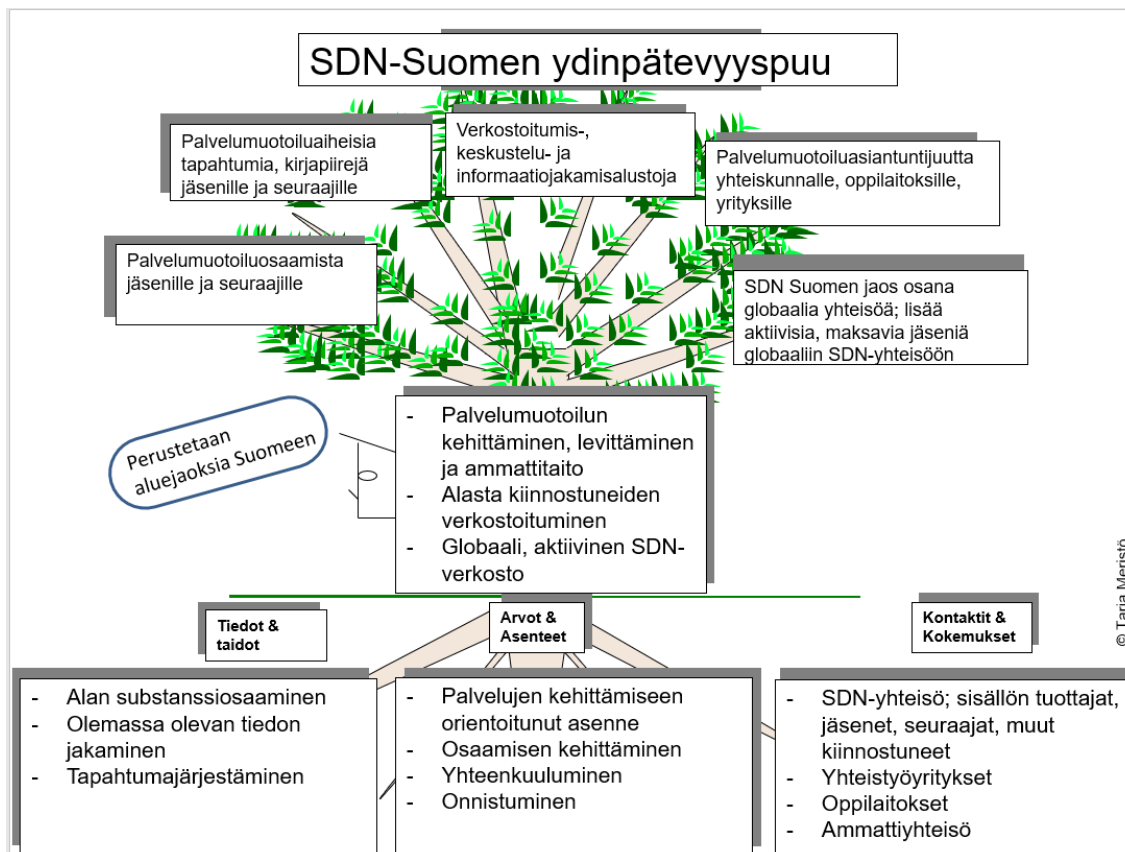
Kun yhteisön nykyistä toimintaympäristöä on monitoroitu kokonaisvaltaisesti ja saatu selkeä kuva nykytilasta, voidaan skenaariotyöskentelyn avulla luonnostella tulevaisuuden toimintaympäristöjä sekä polkuja nykyisyydestä tulevaisuuteen. Tavoitteena on hyödyntää kerättyä ja omaksuttua tutkimus- ja tulevaisuustietoa tulevaisuustyön lähtökohtana sekä tulevaisuuk-sien ennakkoinnin tukena, tuottaa skenaariot tulevaisuuden mahdollisista, todennäköisistä ja toivottavista maailmoista, tuottaa palvelukonseptit sekä kytkeä ennakkointi strategiseen päätöksentekoon tuottamalla strategiset painopistealue-ehdotukset. Tarja Meristön (2013, 180) mukaan skenaariotyöskentelyssä olennaista on tarkastella yritystä (tai tässä yhteydessä yhteisöä) osana toimintaympäristöään, joka käsittää sekä koko toimialan kentän että poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset sekä ekologiset tekijät. Näiden avulla saadaan strategian luontiin lisäperspektiiviä. Syntyvien uusien ajatusten pohjalta yritys (tai yhteisö) pystyy luomaan kilpailuetua sekä varautumaan syntyviin uhkakuviin. Seuraavaksi esitellään toimintaskenaariotyöskentelyprosessin avulla SDN-Suomelle vaihteittain tuotetut palvelukonseptiehdotukset.

3.2.1 SDN-Suomen ydinpätevyyspuu

Meristön ydinpätevyyspuun rakentaminen SDN-Suomelle toimii toimintaskenaariotyöskentely-prosessin lähtökohtana (Kuvio 36). Puun avulla kartoitetaan SDN-Suomen ydinpätevyyskäsitteitä, olemassaolon syitä ja tarkoitusta. Strateginen tehtävä ja perususkomukset kertovat, missä ollaan nyt ja millä vahvuuksilla on ajateltu edetä. Ydinpätevyyskäsitteiden kartoittaminen luo realistisen pohjan tulevaisuustyöskentelylle: mitä voidaan ylipäättään tehdä ja mitä yhteisöjäsenet arvostavat.

Puun osat on poimittu yhteisöjäsenkyselyn vastausten, SDN:n materiaalien ja verkkosivuilta löytämieni tietojen pohjalta: Rungon ydinpätevyyskäsitteet oli helppo tunnistaa kysymyksen ”Mitä SDN-Suomen toiminnassa on hyvää” vastausten perusteella. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia kuin mitä SDN toiminnaltaan itsekin odottaa: palvelumuotoilun kehittäminen ja levittäminen sekä yhteisön verkostoituminen niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Puun oksille valikoin toimintoja sen mukaan, mitä yhteisöjäsenet arvostavat SDN-Suomen tarjonnassa. He arvostavat muun muassa tapahtumia, verkostoitumismahdollisuuksia, tiedonjakamista sekä palvelumuotoiluosaamisen edistämistä. Yhdeksi toiminnan muodoksi nostin SDN-verkoston kasvattamisen.

Juuret eli osaamisalueet on poimittu seuraavan jaottelun mukaisesti: tiedot ja taidot -osaamisalue kyselyn tuloksista, arvot ja asenteet -alue SDN:n verkkosivuilta sekä kontaktit ja kokemukset -alue toimeksiantajan lähettämistä materiaaleista ja haastattelusta. Juuri näistä osaamisalueista muodostuu omaleimainen ydinpätevyyskokonaisuus, jota mikään organisaatio ei voi sellaisenaan kopioida. Linnunpönttö-idea ”Perustetaan aluejaoksia Suomeen” esitettiin kyselyssä kehitysehdotuksena pääkaupunkiseutukeskeisyyden saadessa kritiikkiä.



Kuvio 36 SDN-Suomen ydinpätevyyspuu

3.2.2 Palvelumuotoilukentän PESTE-analyysi

Prosessin toisessa vaiheessa kartoitin toimintaympäristön muutoksia sekä yleisellä että palvelumuotoilukentän tasolla: analysoin skenaarioiden rakentamisen taustalle PESTE-jaotteluun perustuen tulevaisuustietoa: megatrendejä, villejä kortteja ja heikkoja signaaleja (Taulukko 4). Tähän työhön valitsin Meristön taulukkopohjalle kolme tarkastelutasoa: markkinat-, teknologia- ja yhteiskunta. Kirjasin näille perspektiivitasoille ilmiöihin ja kehityksiin vaikuttavia ajureita. Ideoin aiheet ja ilmiöt taulukkoon tutkimustyön tietoperustaan koostamieni tulevaisuuden trendien sekä yhteisöjäsenkyselyn tuloksien perusteella. Tämä auttaa alustavasti jäsentämään laadittavia skenaarioita.

Taulukko 4 Palvelumuotoilukentän PESTE-analyysi, toimijat ja tekijät (Pohja: Tarja Meristö)

	Poliittiset	Ekonomiset	Sosiaaliset	Teknologiset	Ekologiset
Megatrendit	<ul style="list-style-type: none"> - Globalisaatio - Läpinäkyvyys - Säädosympäristön muuttuminen kohti kehitys- ja innovaatiomyönt. yhteiskuntaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Palveluiden osuus BKT:sta kasvaa - Asiakaskeskeisyys - Jatkuva oppiminen - Kevytyrittäjäisyys - Kansainväliset suuryritykset 	<ul style="list-style-type: none"> - Verkostoituminen - Uudet yhteydenpidon muodot - Väestönrakenteen muutos - Työnmurros 	<ul style="list-style-type: none"> - Verkkoteknologian kehittyminen - Tekoäly ja algoritmit - Jakamislustat - Robotisaatio - VR + AR 	<ul style="list-style-type: none"> - Aktiiviset, valveutuneet kuluttajat - Kestävä kehitys - Virtuaalitapahtumat - Älykkäät palvelut - Uudet materiaalit
Villit kortit	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelumuotoilu osaksi perusopetus-suunnitelmaa 	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelumuotoilusta globaalisti tunnustettu tieteen ala 	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelumuotoilua tarjotaan ja opetetaan vain englannin kielellä 	<ul style="list-style-type: none"> - Robotit fasilitaattoreina 	<ul style="list-style-type: none"> - Työpajoja järjestetään ainoastaan VR-maailmassa
Heikot signaalit	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelumuotoilu-oppilaitos perustetaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelumuotoilu-kenttä pirstaloituu ja segmentoituu 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteiskunnallinen asiantuntijuus poikkipuolisessa ennakoinnissa 	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelumuotoilun avulla yritykset ottavat käyttöön uusia ratkaisuja 	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelumuotoilun avulla kuluttajat tutustuvat uusiin teknologioihin
© Meristö	Markkinat		Teknologia		Yhteiskunta
	<ul style="list-style-type: none"> - Lisääntyvät ja kasvavat, kansainvälistyvät ja erikoistuvat palvelumuotoilutoimistot - Kiinnostus markkinoilla kasvaa - Kiristynyt globaali kilpailu palvelumuotoiluyhteisöjen keskuudessa - "In house" -muotoilu 		<ul style="list-style-type: none"> - Digitalisaatio - Teknologiset innovaatiot - Tekoäly ja robotiikka sekä asiakasyrityksissä että muotoilun kehittämisessä 		<ul style="list-style-type: none"> - Palveluyhteiskunnan vahvistuminen - Kuluttajakäyttäytymisen muutos - Palvelumuotoilun yleistymisen - Koulutustarjonnan lisääntyminen - "Asiakkaan aika"

3.2.3 SDN-Suomen toimintaympäristön muutosten tarkastelu

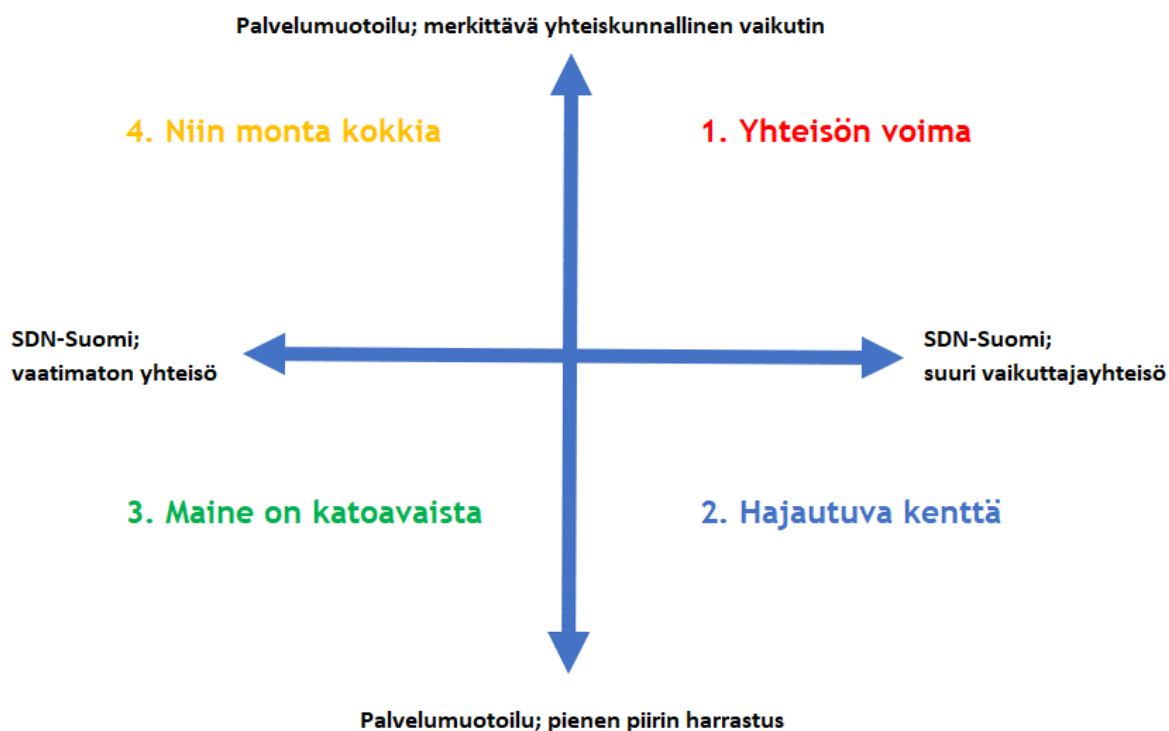
Tulevaisuustaulukko ideoidaan yleensä yhdessä asianosaisen organisaation jäsenten kanssa, mutta tämän taulukon muutostekijät ja ideat olen koonnut itsenäisesti tietoperustaan ja PESTE-analyysiin kootun tulevaisuustiedon pohjalta. Tähän PESTE-analyysiä tarkempaan tulevaisuustaulukkoon on valittu tulevaisuuden toimintaan vaikuttavia kriittisiä tekijöitä mutta myös joitain vahvoja perususkomuksia.

Tulevaisuustaulukko

Tulevaisuustaulukossa on hyvin eritasoisia asioita, joten täytin taulukon kolmelta tasolta, jotka vaikuttavat mielestäni eniten SDN-Suomen tulevaisuuteen: palvelumuotoilu yhteiskunnassa, SDN-Suomi sekä yhteisöjäsenet. Pohdin jokaiselle tasolle muutostekijöitä ja annoin niille vaihtoehtoisia arvoja kirjallisuuden, taustaselvityksen sekä jäsenkyselystä saatujen vastausten perusteella. Tulevaisuustaulukko ja valitut tasot toimivat myöhemmin esiteltävien skenaarioiden pohjana.

Edellä esitetyn perusteella valitsin tulevaisuusprojektissani SDN-skenaarioluonnosten lähtökohdaksi markkina- sekä yhteiskuntalähtöisen perspektiivin. Viitaten teoriaperustaan Peter Bishopin mukaan jokaisella projektilla on oma lähestymistapansa projektin tavoitteiden saavuttamiseksi. Valitsin siis lähtökohdiksi mielestäni merkityksellisimmät näkökulmat tämän opinnäytetyön tavoitteen kannalta: palvelumuotoilun kehittymisen yhteiskunnassamme sekä SDN-Suomen kehittymisen ja vaikuttavuuden alalla. Näistä syntyi nelikenttä, jossa muutosajureiden ääripäät ovat: X-akselilla ”SDN-Suomi; vaatimaton yhteisö” ja toisessa ääripäässä ”SDN-Suomi; kasvanut vaikuttajayhteisö” ja Y-akselilla ”Palvelumuotoilu; pienen piirin harrastus” ja toisessa ääripäässä ”Palvelumuotoilu; merkittävä yhteiskunnallinen vaikutin” (Kuvio 37). Ensimmäinen ajuri eli SDN-Suomen yhteisön menestys liittyy yhteisöjäsenkyselyn vastauksiin ja niistä kummunneisiin tuntemuksiin. Toinen ajuri eli palvelumuotoilun merkitys yhteiskunnassa puolestaan peilaa alan yleistä kehitystä. Tietoperustaosiossa palvelumuotoilu todettiin merkittäväksi tulevaisuuden alaksi ja yhteiskunnalliseksi vaikuttajaksi. Kuitenkaan emme voi varmuudella tietää, kuinka ala Suomessa kehittyy. Tietoperustassa mainitut Fred Polakin X- ja Y-vektoreiden vaikutusmahdollisuudet toimivat tässä esityksessä päinvastoin: Y-vektoriin ei voi vaikuttaa, eli se on olemusoptimistinen-olemuspessimistinen, ja X-vektoriin, johon SDN voi toimillaan vaikuttaa, on vaikuttajuusoptimistinen-vaikuttajuuspessimistinen. Meristön (2013, 185) mukaan suositellaan otettavaksi tarkasteluun parillinen määrä vaihtoehtoja, eli on katsottava erilaisia ääripäitä, ei keskimmäistä kompromissia.

Edellä esiteltyjen muutosajureiden ja niiden vaihtoehtoisten tulevaisuustilojen pohjalta muodostui neljä erilaista tulevaisuuskuva, joiden katsoin edustavan SDN-Suomen mahdollisia tulevaisuuksia. Nimet olivat aluksi eri formaatissa, mutta selkeyden vuoksi kirjaan tähän jo tässä vaiheessa myöhemmin lopullisiksi hioutuneet skenaarioiden nimet: 1. Yhteisön voima, 2. Hajautuva kenttä, 3. Maine on katoavaista ja 4. Niin monta kokkia.



Kuvio 37 Nelikenttä SDN-skenaarioluonnosten lähtökohtana

Nelikentän tuottaman tarkastelun syventämiseksi nelikentän tuottamat tulevaisuuskuvat esitellään vielä tulevaisuustaulukkomuodossa (Taulukko 5) Taulukko käydään läpi rivi riviltä. Jokaiselta riviltä ei ole pakollista tehdä valintaa, mikäli sopivaa vaihtoehtoa ei löydy. Merkitsin nelikentän mukaisesti neljänneksistä omat skenaariot eri värein. Seuraavaksi esitän vielä lyhyet kuvaukset lähtökohdista skenaarioihin:

1. Punaisella: SDN-Suomen vahva rooli palvelumuotoilun vaikuttaessa vahvasti yhteiskunnallisena kilpailutekijänä. 2. Sinisellä: Palvelumuotoilu on yhteiskunnassa vain pienen piirin puuhastelua. SDN-Suomi kehittyy erityisosaamisjaokseksi alan hajautuessa. 3. Vihreällä: Palvelumuotoilu ja SDN-Suomi näivettyvät uusien trendien alta. 4. Keltaisella: Palvelumuotoilu on globaalisti vahvasti kasvava osaamisala palvelumuotoiluyhteisöjen ja -yritysten kilpaillessa keskenään alan herruudesta. Harrastelijat ja vapaaehtoisuhteisöt kuten SDN joutuvat väistymään ammattimaisesti toimivien tahojen tieltä.

Tulevaisuustaulukkoon on suorakaide-kuvioin merkitty kunkin skenaarion lähtökohdat ja ovaali-kuvioin kuhunkin skenaarioon yhteensopivat vaihtoehdot tai seuraukset. En yhdistänyt tulevaisuudentiloja (ruutuja) murtoviivalla, kuten on tapana tehdä, koska viivat mielestäni sekoittavat kuvaa ja tekevät tekstit vaikeaselkoisiksi. Lukija voi kuitenkin kuvitella viivat ske-

naariotarinoiden mukaan saman väristen vaihtoehtojen välillä. Normaalisti osallistujat ehdottavat tulevaisuudentiloja, joista valitaan parhaat mukaan lopulliseen skenaarioon. Niistä voidaan myös äänestää, mikäli osallistujat ovat eri mieltä valinnoista. Tässä lukija voi seurata oman näkemyksensä mukaan parasta vaihtoehtoa kultakin riviltä, mikäli vaihtoehtoja on useampi. Skenaariotarinoihin olen kuitenkin valinnat tehnyt. Tulevaisuustaulukkoa luetaan riveittäin. Samalla rivillä olevat ideat pyrkivät olemaan toisiaan täydentäviä vaihtoehtoja eivätkä päällekkäisiä vaihtoehtoja. Yksi rivi edustaa yhtä teemaa tai osateemaa. Pystysuuntaan eli sarakkeittain ideat ovat satunnaisessa järjestyksessä. Tyhjiin ruutuihin voi ideoida halutessa lisää vaihtoehtoja.

Taulukko 5 Tulevaisuustaulukko kolmella tasolla: palvelumuotoilu yhteiskunnassa, SDN-Suomi sekä yhteisöjäsenet

Palvelumuotoilu yhteiskunnassa						
Palvelumuotoilun yleistyminen	Vahva suosio ja suomalainen kilpailuvaltti	Yleistyminen tyrehtyy	Tulee osaksi kaikkia aloja ja liiketoiminnan kehittämistä	In house -muotoilu yleistyy vrt. talousosasto	Vahvasti kasvava osaamisenala	Kiinnostus hiipuu, ei kasvua
Palvelumuotoilun koulutustarjonta	Lisääntyy eri koulutusasteilla ja eri paikkakunnilla	Tulee osaksi peruskoulua ja lukion kurssitarjontaa	OAJ kiinnostuu, palvelumuotoilija-opettajakoulutusta järjestetään	Siirtyy vain maksullisten kurssien varaan	Erikoistuminen esim. palvelu-robotiikka-muotoilu	Tyrehtyy täysin uuden trendin alta
Kiinnostus markkinoilla palvelumuotoilua kohtaan	Asiakasyrityksien kiinnostus kasvaa räjähdysmäisesti	Kotitaloudet kiinnostuvat, hyödyt huomataan useilla elämän aloilla	Kiinnostus markkinoilla pysyy samana	Kiinnostus markkinoilla laskee	Kiinnostus markkinoilla segmentoituu alakohtaisesti	
Säädösympäristön muutos	Hallitus pyrkii uudistamaan palvelusektoreita ja kehittämään palveluratkaisuja	Asiakaskeskeisyys nousee palveluiden parantamisen ydinasiaksi hallitusohjelmassa	Markkinatalouden vapautuminen jatkuu	Yhteiskunta alkaa taas enemmän säädellä markkinoita	EU sanelee lait ja säädökset	
Yhteiskunnan taloudellinen tila	Talouskasvu jatkuu hitaana	Talouskasvu kasvaa nykyistä nopeammin	Talouskasvu hidastuu	Suomi ajautuu taantumaan	Suhdanteet heittelevät	

SDN-Suomi						
Alan kehittäjä ja edistäjä	Tarpeellinen alan kehittäjä ja edistäjä	Omaa hyvän potentiaalin kasvattaa alaa	Taantunut vahvan alun jälkeen	Palvelee vain pientä sisäpiiriä	Kilpailua pamu-yhteisöjen kesken; SDN kuihtuu	
Vaikuttavuus alalla	Haluttu yhteistyökumppani	Pamu-yhteisön hyvin tuntema vaikuttaja	Vahva ja tunnettu toimija	Vaatimaton ja pieni toimija	Marginaalinen toimija liike-elämässä	
Tapahtumat	Uskolliset vakiokävijät seurustelevat keskenään	Laadukkaita, mielenkiintoisia	Tapahtumiin ei riitä osallistujia	Järjestetään myös pääkaupunkiseudun ulkopuolella	Järjestetään nykyistä useammin ja säännöllisemmin	
Sisältö	Sisältö on eri kanavissa korkealuokkaista, kahdella kielellä	Sisällön laatu vaihtelee tuottajan mukaan	Haasteena sisällön liiallinen pirstoutuminen	Kaikki huippusisältö vain englannin kielellä	Suunnattu vain jollekin tietylle ryhmälle tai sektorille	
Henkilöstö-resurssit	Toimintaa pyörittää useat ihmiset koordinoitusti	Toiminta koordinoimatonta	Parhaat tekijät siirtyneet muualle	Toimintaa pyörittää joukko erityisosaajia	Toimijoita on liian vähän	
Taloudelliset resurssit	Yhteisöllä on mahdollisuus palkata joitain työntekijöitä	Kansainvälinen SDN taloudellisissa vaikeuksissa	Ammattimaista toiminnan harjoittamista	Toiminta täysin vapaaehtoistyön varassa		

Yhteisöjäsenet						
Palvelun kielikysymys	Suomen kielellä	Englannin kielellä	Suomen ja englannin kielillä	Ruotsin kielellä	Tarvittaessa monilla kielillä	
Ensisijainen seuraamis-kanava	Uutiskirje sähköpostiin	Facebook tai vastaava somekanava	LinkedIn	SDN-verkkosivusto	YouTube	Slack 2.0
Kiinnostuksen kohteena	Osaamisen kehittäminen	Case-esimerkit	Verkostoituminen	Alan globaali kehitys	Jäsenedut	Digitaaliset ratkaisut
Verkoston kasvattaminen	Mentorointi-verkoston pystyttäminen	Virtuaali-tapahtumat	Aktueellisten verkostojen perustaminen	Verkko-tapaamisia	Verkko-opintoja	Uusiasiakas-hankinta velvoitetaan
Jäsenmäärän kehittyminen	Jäsenet haluavat jatkaa; uusia jäseniä liittyy	Vanhat jäsenet eivät halua jatkaa, uusia tulee	Jäsenten määrä kasvaa hitaasti; uusia seuraajia ei juuri tule	Uusia seuraajia, joista ei kuitenkaan tule jäseniä	Jäsenet ja seuraajat häviävät	
Viestintä ja kanavat	Laadukasta kehittynein teknologisin keinoin	Jakamislustat hajautuvat edelleen uusille kanaville	Vähäinen informaatio keskittyy yhdelle alustalle	SDN:n verkkosivustolle keskitettyä informaatiota	Täsmällinen, suunniteltu, keskitetty informaatio	

Skenaariotarinat, SWOT:t sekä offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot

Skenaarioissa on pyritty yhtenäisyyteen, jotta juonet ovat selkeät ja tapahtumat loogisesti ajoitettu. Mietin skenaariot vuodelle 2029, eli opinnäytetyön valmistumisvuosi + kymmenen vuotta. Pyrin tekemään niistä mahdollisimman erilaisia, jotta voidaan selkeästi nähdä eroavaisuudet.

Jokaisen skenaarion jälkeen tuotin SWOT-analyysin kyseiseen skenaarioon, eli esitin kysymykset: jos skenaario toteutuu, niin mitkä ovat SDN-Suomen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (Kuviot 38, 40, 42, 44). Analyysin tekijöitä peilataan niin visioon kuin lähtötilanteeseenkin.

Tämän jälkeen mietin SDN-Suomelle toimintavaihtoehdot SWOT-analyysissä tunnistettujen uhkien ja mahdollisuuksien perusteella. Ideat on tuotettu peilaamalla toimintaympäristöä tutki maani ja oppimaani vasten. Offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot on sijoitettu kunkin skenaarion jälkeisen SWOT-taulukon jälkeen (Kuviot 39, 41, 43, 45).

[Skenaariotarinat 1-4, vuosi 2029](#)

[Skenaario 1: Yhteisön voima](#)

Palvelumuotoilu on saavuttanut yhteiskunnassamme suuren suosion, ja siitä on kehittynyt suomalainen vahvuus ja liike-elämän kilpailuvaltti globaaleilla markkinoilla. SDN-Suomella on ollut vahva vaikutus alan kehittymiseen yhteiskunnalliseksi vaikuttajaksi. Palvelumuotoilun kysyntä on kasvanut räjähdysmäisesti eri liike-elämän aloilla. Opettajien ammattijärjestö kouluttaa palvelumuotoilun opettajia, ja palvelumuotoilu on osana opetushallituksen suunnittelemaa perusopetusta sekä lukion kurssitarjontaa. Hallitusohjelmassa asiakaskeisyys on nousut palveluiden parantamisen ydinasiksi. Talouskasvu jatkuu nykyisenlaisena, hitaana.

SDN-Suomella on ylivoimainen ote alan kehittäjänä ja edistäjänä Suomessa. Yhteisön toiminta nauttii myös kansainvälistä arvostusta. Palvelumuotoilubuumi käy kuumana. Yhteisön toimintaa voidaan verrata ammattimaiseen toiminnan harjoittamiseen. Toimintaa pyörittävät useat alan huippuosaajat koordinoitusti. Monipuolisia tapahtumia järjestetään säännöllisesti. SDN-Suomi on kasvanut moninkertaiseksi verrattuna 2019-lukuun. Jäseniä on jo yli 10 000. Vanhat jäsenet haluavat jatkaa jäseninä, ja uusia jäseniä ja seuraajia liittyy jatkuvasti mukaan toimintaan. Yhteisöllä on ammattimaisesti toimivia aluejaoksia kaikissa yliopistokaupungeissa, ja tapahtumia järjestetään eri puolilla Suomea.

Asiakkaille järjestetään tapahtumia, koulutuksia ja julkaisuja useilla kielillä, myös ruotsin ja venäjän kielellä, koska kysyntä on niin vahvaa. Laadukasta viestintää toteutetaan useissa eri kanavissa. Suosituin kanava on Slack 2.0, jossa myös viikoittainen uutiskirje lähetetään eri

kielillä. Yhteisöjäsenet ovat kiinnostuneita alasta ja verkostoitumisesta sekä saaduista jäseneduista. Verkostoja levitetään erilaisissa yhteisöissä. Segmentoituja tapahtumia seurataan laajalti virtuaalisesti tai katsotaan myöhemmin erilaisista taltioinneista.

Skenaario 1: Yhteisön voima

S	W
<ul style="list-style-type: none"> - Ylivoimainen, suuri vaikuttaja alalla - Ammattimaista toimintaa & huippuosajia - Toimintaa eri kielillä - Nauttii kansainvälistä arvostusta - Yhteisöllä vahvaa kasvua 	<ul style="list-style-type: none"> - Henkilöstöressurssien riittämättömyys suuren kysynnän edessä - Työn kuormittavuus - Ammattitaidon ylläpitämisen haasteet - Hierarkkinen, jäykkä, hitaasti reagoiva järjestö
O	T
<ul style="list-style-type: none"> - Verkostoitua globaalisti alan huippuyhteisöjen kanssa - Nostaa Suomen vientiä ja kilpailukykyä - Luoda lisää työpaikkoja - Vaikuttaa palvelumuotoilun kehittymiseen - Palveluiden osuus BKT:stä kasvaa edelleen 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiedonpaljous, väärää informaatiota - Liian suuri, kontrolloimaton yhteisö, hajautuminen - Johdon epäpätevyys

Kuvio 38 SWOT skenaarioon yksi

Skenaario	Offensiiviset toimintavaihtoehdot	Defensiiviset toimintavaihtoehdot
Skenaario 1 Yhteisön voima	SDN kehittää alaa aktiivisesti haluamaansa suuntaan osana globaalia palvelumuotoiluverkostoa yhteistyössä yhteisöjäsenten, valtion ja EU:n kanssa.	Huolellisella ennakointi- ja strategiatyöskentelyllä toiminta pidetään organisoituna, eikä päästetä yhteisön toimintaa villiintymään.

Kuvio 39 Offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot skenaarioon yksi

Skenaario 2: Hajautuva kenttä

Palvelumuotoilun kenttä on hajautunut, eikä yhtenäistä linjaa kukaan tunnu enää tiedostavan saatikka hallitsevan. Kiinnostus palvelumuotoilua kohtaan on satunnaista ja alakohtaista, eikä suurta Suomen valloitusta tapahtunut. Palvelumuotoilun opettaminen ei kehittynyt enää 2020 vuoden jälkeen, ja se jäi muutaman oppilaitoksen opetusaineeksi. Maksullisia erityisvalmennuksia on tarjolla laidasta laitaan erikoistumisten myötä esimerkiksi palvelurobotiikkamuotoilijan kurssi 3000 eurolla. Talouskasvu hidastuu, ja Suomi suuntaa kohti yhteiskunnallista sääteilyä, suljettua yhteiskuntaa, pois päin avoimesta markkinataloudesta. Tämä on globaalia seurausta brexitistä, Trumpin aloittamasta protektionismista ja kauppasodasta.

SDN-Suomi omaisi hyvän potentiaalin kasvattaa alaa Suomessa, mutta yhteiskunnallinen kiinnostus tuntuu hiipuvan. SDN-toimintayhteisö on kuitenkin palvelumuotoiluyhteisön hyvin tuntema instanssi ilman suurempaa yhteiskunnallista arvoa. Jäsenten määrä kasvaa hitaasti, ja yleisen mielenkiinnon hiipuessä uusia seuraajia ei yhteisöön enää liity. Alan hajautuessa yhteisön tarjoamat palvelut ja aiheet ovat pirstaloituneet ja tarjontaa on hankala pitää yhtenäisenä. Punainen lanka on katoamassa. Toimintaa pyörittää alalleen omistautunut pieni erityisosaajien joukko. Erityisosaamista tarjoavat vielä alan vahvat ammattilaiset. Tapahtumat ovat laadukkaita ja mielenkiintoisia. Alalle vihkiytyneet jäsenet toivovat oman erityisosaamisensa edelleen kehittyvän. Kansainvälisen palvelumuotoilun kehittymistä seurataan tarkasti.

Skenaario 2: Hajautuva kenttä

S	W
<ul style="list-style-type: none"> - Palvelumuotoiluyhteisön hyvin tuntema vaikuttaja - Alan erityisosaamista; tarjonta selkeästi "palvelutarjottimilla" - Pitkät asiakassuhteet ja tiivis yhteistyö tärkeimpien kumppaneiden kanssa - Selkeä työnjako 	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteisö ei kasva - Palvelumuotoilukenttä pirstaloituu - Yhteiskunnallisen säätelyn lisääntyminen
O	T
<ul style="list-style-type: none"> - Omaa hyvän potentiaalin kasvattaa alaa ja toimintaa Suomessa - Yhteenliittymiä muiden pamu-toimijoiden kanssa - Moniammatilliset tiimit - Uusien teknologisten ratkaisujen käyttömahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - Palvelumuotoilun opettaminen tutkintoon johtavana koulutuksena päättyy - Yhteiskunnallinen kiinnostus hiipuu - Linjan katoaminen - Taantumaan ajautuminen

Kuvio 40 SWOT skenaarioon kaksi

Skenaario	Offensiiviset toimintavaihtoehdot	Defensiiviset toimintavaihtoehdot
Skenaario 2 Hajautuva kenttä	Ehdotetaan rohkeasti yhteiskehittämistä ja yhteistyötiimejä alan toimijoiden kanssa. Lisäksi tiimiäytään poikkialaisesti ja haetaan uutta osaamista yhteisön keskuuteen.	Pyritään pitämään palvelumuotoilua mukana yhteiskunnallisessa keskustelussa ja mediassa vahvoilla asiantuntijalausunnoilla. Vaalitaan yhteisössä sovittua palvelumuotoilulinjaa.

Kuvio 41 Offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot skenaarioon kaksi

Skenaario 3. Maine on katoavaista

Palvelumuotoilu ei enää yleistynyt Suomessa eikä maailmalla 2000-luvun ensimmäisten vuosikymmenten jälkeen. Kiinnostus markkinoilla laski. Palvelumuotoilun koulutustarjonta on vain muutamien palvelumuotoilutoimistojen ja -konsulttien varassa. Ilmaista palvelumuotoilukoulutusta ei ole enää tarjolla lainkaan. EU:n liittovaltiokehitys on edennyt, ja EU sanelee lait ja säädökset. SDN:n toiminta on taantunut vahvan alun jälkeen. Se on vain pieni ja vaatimaton pienen piirin toimintayhteisö. Palvelutarjonnan laatu vaihtelee tuottajan mukaan. Toimijoita on liian vähän, ja toiminta on koordinoimatonta. Kansainvälinen SDN on joutunut taloudellisiin vaikeuksiin ja taistelee olemassaolostaan. Järjestettyihin tapahtumiin ei tahdo enää riittää osallistujia. Jäsenet ja seuraajat tuntuvat katoavan. Kanavia on liikaa, eikä kukaan enää tiedä, kuka päivittää mitä ja milloin. Informaatio on sekavaa. Vähäisillä resursseilla yritetään vielä pitää pystyssä SDN Suomen jaoksen verkkosivustoa virallisena kanavana. Suomenkielistä materiaalia ei enää tuoteta resurssien ja mielenkiinnon vähentyessä. Pieni yhteisön ydinjoukko pitää yhteyttä lähinnä edullisten virtuaalitapahtumien ja verkkotapaamisten välityksellä.

Skenaario 3: Maine on katoavaista

S	W
<ul style="list-style-type: none"> - Pienen sitoutuneen piirin toimintayhteisö - Tarkistettu informaatio keskitetty yhdelle verkkosivustolle - Matala, joustava organisaatio - Virtuaalitapahtumat 	<ul style="list-style-type: none"> - Vapaaehtoisia toimijoita ei löydy, asiakkaat katoavat - Palvelutarjonnan laatu vaihtelee - Ei pysty hyödyntämään uusia teknologioita kehittyäkseen - Stressi
O	T
<ul style="list-style-type: none"> - Laajentaa toimintaa Suomen rajojen ulkopuolelle ja hakea sieltä tarvittavaa kasvua - EU kehittää palvelumuotoilun kasvua edistäviä säädöksiä, joihin SDN voi antaa oman asiantuntijapanoksensa - Uusien teknologioiden haltuun ottaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - SDN:n toiminta päättyy - Uudet teknologiat vievät asiakkaiden mielenkiinnon kehittämistyössä - Palvelumuotoilu kehittämismetodina jää hiljalleen historiaan

Kuvio 42 SWOT skenaarioon kolme

Skenaario	Offensiiviset toimintavaihtoehdot	Defensiiviset toimintavaihtoehdot
Skenaario 3 Maine on katoavaista	Tutkimustoiminta viedään rohkeasti Suomen rajojen ulkopuolelle ja haetaan kansainvälisiä ideoita kasvuun. Yhteistyötä EU-asiantuntijoiden kanssa palvelumuotoilun vahvuuksista EU:n kehittämisessä.	Seurataan uusien teknologioiden tuomia mahdollisuuksia kuten VR ja pyritään niiden avulla tekemään toiminnasta uudelleen mielenkiintoista, houkuttelevaa ja menestyvää.

Kuvio 43 Offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot skenaarioon kolme

Skenaario 4. Niin monta kokkia

Palvelumuotoilu on globaalisti, myös Suomessa, vahvasti kasvava osaamisenala, joka on tullut osaksi kaikkia aloja ja liiketoiminnan kehittämistä. Koulutustarjonta eri paikkakunnilla ja eri koulutusasteilla on vahvasti läsnä varteenotettavana vaihtoehtona sekä nuorisolle että alan-vaihtajille ja täydennyskoulutusta tarvitseville. Yhteiskunnassa palvelumuotoilu on levinnyt kaikkeen tekemiseen: myös kotitaloudet ja harrastuspiirit ovat kiinnostuneet suunnittelemaan palveluja palvelumuotoilun keinoin - uutta palveluliiketoimintaa syntyy. Hyödyt on huomattu useilla elämäntiloilla, ja kuluttajat ovat oppineet vaatimaan asiakaskeskeistä suunnittelua - vähäisempi ei riitä. Hallitus on mukana kehityksessä: se pyrkii ohjelmassaan uudistamaan palvelusektoreita ja kehittämään palveluratkaisuja erilaisin porkkanoin. Talouskasvu ja ihmisten luottamus tulevaisuuteen on vahvaa.

Erilaiset palvelumuotoiluyhdistykset ja -toimistot lisääntyvät villisti. Kovassa kilpailussa vapaaehtoisvoimin pyörivä SDN on hiljalleen kuihtunut muiden ammattimaisesti hoidettujen järjestöjen vallatessa markkinoita ja tarjotessa laadukkaita tapahtumia ympäri Suomen eri tasosille muotoilijoille. SDN ei pystynyt vastaamaan tähän kysyntään, joten se on taantunut vain marginaaliseksi toimijaksi. Jäsenmäärä ei kasva. Aktiivisia jäseniä on kovin vähän, eikä odotuksia toiminnan suhteen enää juuri ole. Yhteisön tuottama sisältö on suunnattu vain joillekin tietyille segmenteille. Vapaaehtoisilla henkilöillä ei ole enää juurikaan motivaatiota eikä aikaa pyörittää toimintaa. Parhaat tekijät ovat siirtyneet muualle. Tapahtumissa vanhat uskolliset vakiokävijät seurustelevat lähinnä keskenään.

Koska SDN-Suomen toiminta on hiipunut ja jäänyt vain pienen ”ompeluseuran” puuhasteluksi, kaikki kommunikointi tapahtuu lähinnä enää vain suomen kielellä. Englantia puhuvat, vanhat jäsenet ovat siirtyneet suurten kansainvälisten palvelumuotoiluyhteisöjen jäseniksi. Pienen ydinpiirin intohimo palvelumuotoilua kohtaan ei koskaan hyytynyt, joten he seuraavat edelleen mielellään case-esimerkkejä ja alan globaalia kehitystä. Koska ala trendaa nyt todella vahvasti, uusia uteliaita seuraajia tulee jatkuvasti, mutta tarjonta ei vastaa heidän korkeita odotuksiaan, joten heistä ei tule tämän yhteisön uusia maksavia jäseniä. Toiminnan kehittämisessä mietitään vaihtoehtoja yhdistyä johonkin suureen kansainväliseen palvelumuotoiluyhteisöön tai vanhojen jäsenten velvoittamista uusasiakashankintaan, jotta toiminta lähtisi kasvuun.

Skenaario 4: Niin monta kokkia

S	W
<ul style="list-style-type: none"> - Laadukasta sisällöntuottamista, mutta vain harvoille segmenteille - Jäljelle jääneiden jäsenien sitoutuneisuus yhteisöä ja palvelumuotoilua kohtaan - Yhteisön toiminta läpinäkyvää 	<ul style="list-style-type: none"> - Vapaaehtoisuus ja harrastelijamaisuus rajoittaa toimintaa, kilpailu kiristyy - Johdonmukaisuuden ja strategian puuttuminen - Vain marginaalinen toimija, erottautuminen hankalaa - Seuraajien vaihtuvuus
O	T
<ul style="list-style-type: none"> - Erikoistuminen jollekin toimialalle palvelumuotoiluasiantuntijana - Uutta palvelumuotoilu-liiketoimintaa syntyy - Liittoutuminen/yhdistyminen toiseen palvelumuotoiluyhteisöön 	<ul style="list-style-type: none"> - Muut palvelumuotoiluyhteisöt kasvavat ja vievät asiakkaat - Globalisaatio -> kansainväliset kilpailijat kehittävät ja jalostavat palvelumuotoilua haluamaansa suuntaan

Kuvio 44 SWOT skenaarioon neljä

Skenaario	Offensiiviset toimintavaihtoehdot	Defensiiviset toimintavaihtoehdot
Skenaario 4 Niin monta kokkia	Erikoistutaan jollekin palvelun erityisalalle asiantuntijoiksi kuten robotiikkapalvelut tai VR-palvelut. Kohdistetaan palvelumuotoiluosaamista sovituille toimialoille, joiden kanssa tehdään yhteistyötä ja jaetaan yhteisöllisyyttä.	Seurataan muiden palvelumuotoiluyhteisöjen ja -toimistojen kehittymistä. Ollaan aktiivisia verkostoitujia. Vaalitaan ja kehitetään omaa ydinosaamista.

Kuvio 45 Offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot skenaarioon neljä

Edellä esitettyjen analyysien ja ehdotusten yhteenvetona totean, että pyrin löytämään offensiivisiksi toimintavaihtoehdoiksi SDN:lle kuhunkin skenaarioon sopivia proaktiivisia toimenpiteitä kuten rohkeaa erikoistumista erityisaloille tai rohkeaa yhteiskehittämistä sekä alan muiden toimijoiden kanssa että poikkitieteellisesti. Ehdotin myös palvelumuotoilualan kehittämiseen nykyistä aktiivisempaa ja määrätietoisempaa otetta globaalia verkostoa hyödyntäen. Defensiivisinä toimintavaihtoehtoina, joilla siis pyritään reaktiivisesti valmistautumaan skenaarioiden sisältämiin uhkiin, ehdotin lähinnä oman strategisen työn huolellista suunnittelua ja pitäytymisessä sen toteuttamisessa. Lisäksi ehdotin muiden palvelumuotoilutoimijoiden ja teknologian kehityksen seuraamista sekä palvelumuotoilukeskustelun ylläpitämistä asiantuntijalausuntojen avulla niin mediassa kuin muissa yhteiskunnallisissa elimissä. Toimintastrategian valinnassa ratkaisevaa on pohtia, onko valittu visio saavutettavissa. SDN-Suomi voi yhteiskunnallisella tasolla nostaa omaa tunnettua ja vaikuttavuutta mielestäni paljonkin.

Tämä voisi tapahtua pitämällä palvelumuotoiluteemaa esillä julkisissa keskusteluissa ja tuottamalla siihen näkökulmia. SDN:n vahvuudet alan asiantuntijana tulisivat näin hyödynnettyä ja tietoutta palvelumuotoilusta edistettyä. Näin myös asiaan vihkiytymätön yleisö ja muut skeptisinä näyttäytyvät tahot ymmärtäisivät palvelumuotoilun tuottaman lisäarvon palveluliiketoimintaan, ja varteenotettava uhkakuva, että palvelumuotoilua pidettäisiin vain konsulttien keksimänä markkinointikeinona, lientyisi. Aika tuntuisi suosiolliselta palvelumuotoilun viemiseksi eteenpäin: Ihmiset ovat ymmärtäneet, että uuden oppiminen ja oman itsensä sekä liiketoimintansa kehittäminen ovat ainoat tiet menestyä sekä henkilökohtaisella tasolla että liiketoiminnallisella tasolla.

3.3 Skenaariotyöskentelyn tuotosten esittely

Skenaariotyöskentelyä jatketaan vielä konseptisuunnittelun avulla kohti strategiaehdotusten pohdintaa. Tuotokset esitetään tässä visioivina palvelukonsepteina. Tässä opinnäytetyössä ei konsepteja työstetä valmiiksi konseptisuunnitelmiksi, kuten Tarja Meristön alkuperäisessä prosessissa Visioivasta konseptoinnista, mutta kysymykset, mitä se edellyttäisi, luetellaan. Eli tässä prosessissa on tunnistettu yhteisöjäsentarpeet, kirjoitettu skenaariot, käyty läpi muutostekijät, tunnistettu toimeksiantajan kannalta merkitykselliset teemat sekä analysoitu löydettyjä ilmiöitä. Toimintaskenaariotyöskentelyn prosessin päätteeksi verrataan skenaarioita organisaation strategiseen tehtävään ja vedetään johtopäätökset, mitä toimenpiteitä tarvitaan lisää ja mitä toiminnassa pitää muuttaa, jotta toimintaa voidaan ohjata kohti haluttua tulevaisuuskuva.

3.3.1 Visioivat palvelukonseptit

Pohdin visioivia palvelukonsepteja niin yhteisökyselyn kuin skenaariotyöskentelyn tuottaman informaation avulla. Toimintamallien avulla vastataan edelleen eri skenaarioissa havaittuihin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Koostin ensin taulukkoon (Taulukko 6) ideatasolla kaikkiin skenaarioihin muutaman toimintamallin, minkä jälkeen toivotuimpaan tulevaisuuskuvaan eli skenaarioon numero yksi jatkoin vielä yksityiskohtaisempien palveluideoiden suunnittelua tavoiteltavan toiminnan saavuttamiseksi.

Taulukko 6 Visioivat palvelukonseptit eri skenaarioille

Skenaario 1 Yhteisön voima	<ul style="list-style-type: none"> - Kansainvälinen palvelumuotoilukehitysyhteistyö tuodaan entistä vahvemmin tapahtumiin ja toimintaan - Määritellään konseptikäsi kirjat tavoitteineen ja kanavineen eri yhteisöjäsensegmenteille: jäsenet (eri tasot, eri vaatimukset), seuraajat (esim. opiskelijat); myös uusasiakashankinta - Julkaistaan vuosikello ja puolivuosisikalenteri tapahtumille
Skenaario 2 Hajautuva kenttä	<ul style="list-style-type: none"> - Kartoitetaan parhaat suomalaiset yhteistyökumppanit ja tehdään yhteiset toimintasuunnitelmat, keitä palvellaan ja miten - Tehdään media- ja somesuunnitelma - Panostetaan SDN:stä tiedottamiseen; tiedotussuunnitelma - Jäsenhankintasuunnitelma
Skenaario 3 Maine on katoavaista	<ul style="list-style-type: none"> - Kartoitetaan parhaat kansainväliset yhteistyökumppanit ja tehdään yhteiset toimintasuunnitelmat - Tehdään yhteistyösuunnitelma valittujen teknologiayritysten kanssa ja edetään uudella koukuttavalla teknologialla - Kehitetään virtuaali- ja verkkotapaamisohjelma
Skenaario 4 Niin monta kokkia	<ul style="list-style-type: none"> - Erikoistumissuunnitelma: päivitetään uusien teknologioiden osaaminen ja tuodaan se palvelumuotoilukentälle erottavana tekijänä - Tarjotaan asiantuntijapalveluja suoraan elinkeinoelämän keskusliitolle (EK), joka luo suomalaiselle yritystoiminnalle entistä parempaa toimintaympäristöä

Palvelukonseptien ideointi valittuun skenaarioon

Ideoin valittuun skenaarioon, skenaario 1 Yhteisön voima, lisää palvelukonsepteja, joilla SDN-Suomen tavoitteet toteutuisivat parhaiten. Laajan merkityksen mukaisesti palvelukonseptin voidaan katsoa sisältävän konkreettisesti koko palvelun tuotantotavan päävaiheet. Tässä on esitelty vain pääkohdat vailla pidemmälle menevää innovointia ja kehittämistä. Konsepteilla tarkoitetaan tässä lyhyitä palvelukuvauksia, joilla kuvataan ideaa tavoiteltavien toimenpiteiden takana. Ideoin palvelukonsepteja käyttäen apuna offensiivisiä ja defensiivisiä toimintavaihtoehtoja sekä visioivia palvelukonsepteja mutta myös aiemmin tekemiäni taustaselvityksiä ja yhteisöjäsentutkimuksen tuloksia:

- Yhteisöjäsenet jaotellaan persoonittain, ja heille rakennetaan omat konseptikäsi kirjat, jotta voidaan havainnollistaa ja toteuttaa ”eri persoonien” toiveet. Tapahtumat markkinoidaan vastedes persoonien mukaan, jotta kaikki osallistujat kokisivat olevansa oikeassa juuri hänelle suunnatussa tapahtumassa. Persoonat voisivat olla esimerkiksi: 1. ”Hard Core”: alan ammattilaiset, joilla on suuri kompetenssi. Heillä erityisinä mielenkiinnon kohteina on oman erityisosaamisen kehittäminen ja alan kan-

sainvälinen kehitys. 2. "Hands on": keskitason osaaajat tai alanvaihtajat, jotka tarvitsevat metodiopetusta ja verkostoitumista. He ovat kiinnostuneita hands on -toiminnasta ja konkreettisista tekemisistä, joita voi viedä eteenpäin omaan liiketoimintaan. 3. "What's up?": opiskelijat, aloittelijat, alasta vasta kiinnostuneet, jotka haluavat tietää alasta ja palvelumuotoilusta enemmän. He ovat kiinnostuneita case-esimerkeistä ja uramahdollisuuksista. - Vierailijat ja luennoitsijat kutsutaan persoonien tason mukaan, ja ohjelma suunnitellaan vastaamaan kunkin ryhmän tarpeita ja toiveita.

- Lanseerataan oma YouTube-kanava, koska osa jäsenistä kokee Facebookin vastenmielisenä tai muutoin viestimiseen sopimattomana kanavana. Kaikki tapahtumat striimataan suorina YouTubeen, mistä tilaisuudet ja luennot ovat myöhemminkin katsottavissa. Näin saadaan todennäköisesti myös pääkaupunkiseutuvastaisuus pieneneään.
- Kaikille uutiskirjeen tilanneille lähetetään uutiskirje säännöllisesti SDN-Suomen toiminnasta. Kirjeenlähetystaajuus sovitaan resurssien mukaan. Sähköposti lähetetään esimerkiksi joka kuukauden ensimmäisellä viikolla.
- Selvitetään, missä on paras ylläpitää vuosi- tai puolivuositointakalenteria - olisiko esim. Eventbritten sivuilla mahdollista? Pyritään jokaiselle persoonalle toteuttamaan tapahtuma esimerkiksi kvartaaleittain. Tapahtumat suunnitellaan ja ennakoidaan aiempaa aikaisemmin.
- Jokainen tapahtuma alkaa muutaman dian lyhyellä esityksellä SDN:stä. Kiinnostuneille jaetaan esite, josta löytyy SDN-kanavien linkit eri sivustoille ja some-tileille sekä jäsenyyksien selitykset, edut ja hinnat, myös suomeksi. Esityksessä mainitaan maksavien jäsenyyksien merkitys toiminnan laajenemisen ja kehittymisen kannalta. Osallistujia pyydetään tägäämään tilaisuudesta omiin postauksiinsa.
- Jokaisessa tapahtumassa, johon SDN osallistuu, on SDN:n edustaja "opas" tavattavissa sovituksessa paikassa sovittuun aikaan, jolloin halukkaat voivat kysyä toiminnasta, jäsenyyksistä, ilmoittautumisista, kansainvälisestä toiminnasta tai palvelumuotoilusta ylipäätään.
- Englanninkielinen materiaali pyritään kääntämään ja julkaisemaan myös suomen kielellä, jotta arvokas tieto olisi kaikkien yhteisöjäsenien ymmärrettävissä ja käytettävissä. Touchpoint-julkaisut käännetään sovituilta osin esimerkiksi alan opiskelijoiden toimesta.
- SDN voisi tuottaa palvelumuotoiluverkkokursseja jäsenille. Perustana voisi olla Koiviston ym. (2019, 200) Palvelumuotoilun bisneskirjassa ehdottama malli, johon yrityksen omaa muutosprosessia voi peilata ja edistyä vaihe vaiheelta kohti palvelumuotoilun

kokonaisvaltaista haltuunottamista. Tämän voisi toteuttaa verkkosovelluksena, jossa seuraava osio aukeaa, kun edellinen osio on suoritettu. Kyseessä voisi olla varsin suositettu ja hyödyllinen lisäpalvelu.

”Palvelumuotoilun haluun ottamisen malli”:

1. Herääminen (kiinnostuminen palvelumuotoilua kohtaan)
2. Kokeileminen (palvelumuotoilun projektikokeilut)
3. Kehittäminen (sisäisen osaamisen ja omistajuuden vahvistaminen)
4. Kasvattaminen (palvelumuotoilun laaja hyödyntäminen)
5. Vakiinnuttaminen (yrityskulttuurin uudistuminen ja palvelumuotoilun läpileikkaava hyödyntäminen)

Tässä vielä edellistä pidemmälle mietityt konseptikuvaukset valitsemini kolmeen mielestäni parhaimpaan ideaan:

1. Konseptikäsikirjat persoonille

Olennaista yhteisöjäsenkyselyn perusteella oli havaita yhteisöjäsenien erilaiset odotukset ja tarpeet toiminnan suhteen, minkä vuoksi olisi tärkeää miettiä eri ryhmien tunnusominaisuuksia ja miten kullekin ryhmälle voitaisiin tarjota omaa tasoa ja tarpeita vastaavia palveluita. Konseptikäsikirjat voisivat vastata kysymyksiin mitä ja kenelle. Mietintöjen tuloksena voisi syntyä ryhmäkohtaiset persoonakäsikirjat sisältäen persoonan tunnusominaisuudet, toiveet, haasteet ja yhteisölliset tavoitteet sekä SDN-Suomen toimintasuunnitelman kyseisen ryhmän palvelemiseksi. Persoonat voisivat olla esimerkiksi 1. alan asiantuntijat ja eteenpäinviejät eli Hard core -persoonat, 2. alan vaihtajat tai keskitason osaajat, omaan työhönsä tukea ja ideoita tarvitsevat eli Hands on -persoonat sekä 3. opiskelijat, aloittelijat, alaan tutustujat eli What’s up -persoonat (Kuvio 46). Tapahtumatiedoissa julkaistaisiin etukäteen, mille ryhmälle eli persoonalle tapahtuman sisältö on pääosin suunniteltu, jolloin kukin yhteisöjäsen voisi osallistua juuri siihen tapahtumaan, minkä kokee itselleen mielenkiintoisimmaksi ja hyödyllisimmäksi. Kahdesti vuodessa SDN-Suomi voisi järjestää yhteistapahtuman työnhakijoille ja työntarjoajille esimerkiksi speed dating (pikatreffaus) -hengessä.



What's up?

Mila Muotoilija

Jäseneksi liittymisen esteenä:
SDN:n toiminnan epätasällisyys, tiedon ja ajan puute, liittymiseen liittyvät epäselvyydet

Mitä toivoisi jäsenyydeltä:
uusia kontakteja, tietoa palvelumuotoilusta ja uramahdollisuuksista, itsevarmuutta, kokemusta

Mistä etsii tietoa:
SDN:n nettisivuilta, internetistä, Facebookista

Profiili:
Ikä: 30-vuotias
Perhe: mies ja yksi lapsi
Valmistunut juuri muotoilijaksi

Kertomus:
Mila Muotoilija elää tällä hetkellä ruuhkavuosiaan. Hän on vasta valmistunut muotoilijaksi. Aiemmin hän työskenteli kaupanalan asiantuntijatehtävissä. Hän halusi jatkaa opiskeluaan muotoilijaksi, koska tiedosti, että palvelumuotoilussa tarvitaan luovuutta, missä hänellä mielestään on paljon annettavaa. - Palvelumuotoilusta on tullut Milalle intohimo. Hän on kuullut SDN:stä opiskelujen yhteydessä ja hän on kerran ollut yhdessä tapahtumassa mukana. Hän toivoisi tutustuvansa paremmin SDN:n toimintaan. Hän pohtii, tarjoaisiko jäsenyys hänelle aktiivisten, palvelumuotoiluun hurahtaneiden heimolaisten tapaamisia ja yhdessä tekemisen meininkiä? Sitouttaisiko se liikaa? Hän haluaisi kehittyä nykyistä paremmaksi palvelumuotoilijaksi ja verkostoitua myöhemmin myös ulkomaille. Millaista hyötyä hän saisi jäsenyydestä ja mitähän hänellä itsellään olisi tarjota yhteisölle? Mistähän voisi lukea muiden jäsenten kertomuksia?

Design Drivers:

1. Luodaan SDN-Suomelle tapahtuma vain uusille asiakkaille ja seuraajille, jotka eivät vielä ole jäseniä ja markkinoidaan tapahtumaa Facebookin ja SDN-Suomen nettisivujen kautta. Lähetetään kutsuja myös oppilaitoksiin.
2. Luodaan ja julkaistaan omalla Youtube-kanavalla infovideo SDN:n toiminnasta, mahdollisuuksista, jäsentyypeistä ja jäsenyyden eduista sekä jäsenkertomuksia. Lisäksi striimataan tapahtumat ja tallennetaan ne omalle Youtube-kanavalle, mistä kiinnostuneet voivat tutustua SDN-Suomen toimintaan, ilman aikatauluja tai matkakustannuksia. Halukkaat voivat keskustella aiheista kommenttikentässä.

Kuvio 46 Mallipersona "What's up"

2. Kanavasuunnitelma

Toinen huomio kohdistuu kanavatarjonnahan hajautuneisuuteen ja epätasaisuuteen. SDN-Suomi tarvitsisi nähdäkseen kanavasuunnitelman näkyville esimerkiksi verkkosivuille ja Facebookiin. Kanavasuunnitelma vastaisi kysymyksiin missä kanavissa julkaistaisiin mitä ja milloin. Suunnitelman tarkoituksena olisi listata kaikki yhteisön käyttämät keskustelupalstat ja jakelukanavat. Suunnitelmasta selviäisi, mitä kanavia käytetään mihinkäkin tarkoitukseen ja kenelle ne on suunnattu. Siitä selviäisi myös eri verkkoalustojen osoitteet sekä miten niihin voi liittyä. Ja tämä olisi tuotettu sekä englanniksi että suomeksi. Nyt yhteisöjäsenillä oli ollut vaikeuksia löytää ajoissa tapahtumatietoja, varsinkin, jollei yhteisöjäsenen halunnut jostain syystä käyttää Facebookia. Myös esimerkiksi Slack-keskustelufoorumiin liittyminen oli aiheuttanut epäselvyyttä. Säännöllinen uutiskirje sähköpostiin oli yhteisöjäsenkyselyn selkeä suosikki viestintäkanavaksi, joten sitä kannattaisi suosia tiedotuskanavana. Vaikka nykyään pidetään someaktiivisuutta useilla kanavilla positiivisena asiana, ehkäpä kannattaisi keskittyä ja panostaa vain pariin kanavaan. Yhtenä vaihtoehtona kannattaisi harkita varsinkin nuorten suosimaa YouTube-kanavaa, joka toisi paitsi uutta asiakaskuntaa myös auttaisi pääkaupunkiseutukeskeisyyskritiikkiin, koska tapahtumat voitaisiin striimata ja tallentaa myöhemmin katsottavaksi eri puolella Suomea. YouTube on sitä paitsi tällä hetkellä suosituin Suomessa käytetty videokatselupalvelu, käy ilmi teleoperaattori DNA:n Nepa Insightilla teettämästä Digitaaliset elämäntavat -tutkimuksesta (2019), jossa haastateltiin yli tuhatta 16–74-vuotiaasta suomalaista. Huomattavaa on, tulevaisuuttakin ajatellen, että tutkimuksen mukaan 16–24-vuotiaista jo 65 prosenttia käyttää päivittäin YouTubea. Yhteisöjäsenkyselyn mukaan ikäkysymykseen vastanneista henkilöistä 13 prosenttia oli 30-vuotiaita tai alle, mutta 40-vuotiaita tai alle oli jo peräti 69 prosenttia.

3. Tapahtumasuunnitelma

Viimeinen palvelukonseptiehdotus liittyy SDN-Suomen tiedottamiseen omasta toiminnastaan. Tapahtumasuunnitelma määrittäisi ennen kaikkea SDN:n tapahtumien aikataulut, aiheet, koot ja paikat jo hyvissä ajoin. Tapahtumien nykyistä aikaisempi julkaisu ja mielellään jopa usean tapahtuman yhtäikainen julkaisu tapahtumakalenterissa olisi suunnitelmallisen toiminnan ja ennakoivan osallistumisen kannalta ensiarvoista. Näin osallistujat voisivat valita itselleen aikataulullisesti sopivimmat tapahtumat. Tapahtumasuunnitelma sisältäisi myös ajan tasalla olevan ”SDN-briiffin”, joka kertoisi SDN:n tarinan, vastuuhenkilöt yhteystietoineen sekä SDN-Suomen kulloisenkin yhteisöjäsenmääräkehityksen verrattuna asetettuun tavoitteeseen. Tapahtumissa olisi sopiva tilaisuus tiedottaa yhteisistä tavoitteista ja toimintamalleista, jäsenyyshuodoista sekä -edusta esimerkiksi parin dian avulla aina tilaisuuksien aluksi tai ”SDN-oppaan” avulla, joka sovitusti päivystäisi vastaamassa halukkaiden kysymyksiin.

Toimintaa voisi hyvin markkinoida nykyistä laajemmin sekä aktiivien toimesta yhteisön nimissä esimerkiksi näyttävien tempausten ja somekampanjoiden avulla, mutta myös jäseniä, seuraajia ja tapahtumiin osallistujia voisi rohkaista jakamaan julkaisuja ja markkinoimaan yhteisöä omilla ammatillisilla sekä henkilökohtaisilla sometileillä. Lisäksi toiminnasta voisi tiedottaa nykyistä aktiivisemmin erilaisten yhteistyökuvioiden kautta kuten messuilla tai esimerkiksi alan opiskelijoiden kautta.

3.3.2 Strategiset painopistealue-ehdotukset

Strategia (=onnistumissuunnitelma) luo parhaimmillaan yhteisölle yhteisen innostavan suunnan. Jotta SDN-Suomi pystyisi entistä paremmin toteuttamaan strategista tehtäväänsä loin strategiaehdotuksen painopistealueineen tarkoituksena yhdistää toiminnallisuus yhteisiin tavoitteisiin. Strategian on vastattava miten-kysymyksiin kohti yhteistä tulevaisuuden tahtotilaa - visiota, jonka mukaan SDN pyrkii luomaan palvelumuotoilusta uuden normaalin. Strategisena tehtävänä eli toiminnan tavoitteena on edistää hyvien asiakaskokemusten syntymistä ja uusien palvelukonseptien luomista paikallisesti, tukea jäsenten ammatillista kehitystä sekä toimia alan aktiivisena verkostoijana. SDN:n missiona on yhdistää palvelumuotoilun teoria ja käytäntö. Tähän päämäärään pyritään tuottamalla ja jakamalla sisältöä, pitämällä tapahtumia, tuomalla yhteen aiheeseen vihkiytyneitä yhteisöjä, jakamalla palkintoja sekä toimimalla alakohtaisena tiedonlähteenä. Edellä esitetyn perusteella ehdotukseni strategisiksi painopistealueiksi SDN-Suomelle ovat:

1. Suunnitelmallinen toiminta

- Järjestäytyminen, toimintasuunnitelman teko, muuttuvat tiimit ja vastuujao
- Viestintästrategian ja tapahtumakalenterin luominen

2. Segmentointiin perustuva toiminta

- Nykyisten jäsenten ja seuraajien profilointi, persoonien tekeminen
- Persoonien toiveisiin ja odotuksiin vastaaminen suunnitellulla viestinnällä ja segmentoiduilla tapahtumilla
- Uusien jäsenten ja seuraajien aktiivinen rekrytointi toiminnan jatkuvuuden takeeksi
- SDN:n toiminnasta tiedottaminen uusille potentiaalisille tahoille, toiminnan läpinäkyvyys, valtamediaan pääseminen
- Säännölliset asiakaskyselyt - palvelun kehittymisen seuranta

3. Verkostoituminen voimavarana

- Tapahtumien kehittäminen, striimaus ja videotallenteet, verkkotapaamiset, virtuaalitapaamiset, alustojen mahdollistaminen kaikille, esteiden poistaminen (kuten vastaus siihen, miten Slackiin pääsee liittymään)

- Vaikuttavat, merkittävät kumppanuudet, julkkishenkilöt

4. Kansainvälinen asiantuntijuus valttina

- Tietotaidon ylläpitäminen ja kansainvälisen palvelumuotoilukentän seuraaminen ja tiedon välittäminen, myös mahdollisimman paljon suomeksi käännettyä materiaalia

3.3.3 Toimenpiteiden toteuttamisen edellytykset

Tässä kappaleessa pohditaan edellytyksiä edellä esitettyjen konsepti-ideoiden eteenpäin viemiselle. Palvelukonseptiehdotukset on valittu siten, että ne eivät vaadi juurikaan eritysosaaamista - vain muutaman vapaaehtoisen jäsenen lisää mukaan toimintaan. Lisäresursseista esimerkiksi käännöstöihin voisi ehkäpä sopia Laurean palvelumuotoiluopettajien kanssa: artikkeleista opiskelijat saisivat mielenkiintoista ja ajankohtaista tietoa alan kehittymisestä. Jonkun pitäisi toki tarkistaa käännetyt artikkelit ennen julkaisua. Toiminnan kasvattamiseksi tarvittava lisäresursointi olisi investointi tulevaisuuteen, joka johtaisi parhaimmillaan SDN-Suomen jäsenten ja näin muodoin myös jäsenmaksutulojen kasvamiseen. Varsinaiseen toimenpideohjelmaan kuuluisi Tarja Meristön opetuksen mukaan seuraavat pohdinnat: Riittääkö osaaminen? Syntyykö päätöksiä? Vaatiiko investointeja? Tarvitaanko kumppani? - Tämä osio jätetään kuitenkin tässä SDN-Suomen harkittavaksi, koska ei tiedetä, mitä konsepteja mahdollisesti lanseerataan.

Läpinäkyvyys ja avoimuus ovat käytäntöyhteisön toiminnassa tärkeitä arvoja. Teoriapohjan mukaan yhteisöt tarvitsevat jonkinlaista ohjausta varmistaakseen parhaan tyytyväisyyden jäsenten keskuudessa. Yhteisölle on tärkeää, että johtajat ja heidän roolinsa on selkeästi näkyvissä. Olisi hyvä yhteisön kanssa keskustella avoimesti tavoitteista, yhteisön toimintaan kohdistuvista odotuksista sekä keinoista näiden saavuttamiseksi sekä seurata yhdessä kehityskulkua. Vastaavasti palvelumuotoilukentän ja palvelumuotoilijoiden kehittyessä olisi kommunikointi yhteisön keinoista tarjota olemassa olevaa tietoa ja kokemuksia elintärkeää yhteisön olemassa ololle.

Jäsenlupaukset SDN-Suomen verkkosivuilla auttavat jäseniä ymmärtämään ja myös vaatimaan yhdessä sovittuja asioita jäsenmaksujen vastapainoksi. Lupaukset myös selkeyttävät toimintaa potentiaalisille jäsenille, kertoisi heille, miksi yhteinen asia on niin merkityksellinen, että heidän kannattaisi liittyä jäseniksi. Toisaalta lupaukset selkeyttäisivät SDN-Suomen toimintaa ja haastaisi toimimaan nykyistä suunnitelmallisemmin lupautusten lunastamiseksi tuoden lisäarvoa yhteisölle.

Ehdotukseni jäsenlupauksiksi ovat: 1. Autamme aina jäseniämme asiantuntevasti ja nopeasti. 2. Tuemme jäseniämme heidän omissa tavoitteissaan ja projekteissaan. 3. Tarjoamme kansainvälistä verkostoitumista palvelumuotoilun saralla jakamislustoilla sekä tapahtumien muodossa. 4. Seuraamme palvelumuotoilun kehitystä ja jaamme uusimmat suuntaukset yhteisellä foorumilla. 5. Kannustamme jäseniämme osallistumaan toimintaan sekä tiedottamaan toiminnasta edelleen kaikissa mahdollisissa kanavissa. 6. Teemme vuosittain jäsentutkimuksen kehittääksemme toimintaamme jäsenlähtöisesti.

4 Opinnäytetyön tuottamien tulosten tarkastelu

Tutkimuskysymys kuului: Miten SDN-Suomi toiminnallaan nykyistä paremmin vastaisi yhteisöjäsentensä odotuksiin palvelumuotoilun muuttuvassa kentässä?

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda yhteisöjäsenkyselyn ja skenaariotyökalujen avulla palvelukonsepteja SDN-Suomelle strategiatyön tueksi. Tulokset muodostuivat kansainvälisen SDN:n vision ja arvojen luomalle perustalle 1) SDN-Suomen yhteisöjäsenien mielipiteistä, 2) menestyvän toimintayhteisön peruseriaatteista sekä 3) palvelumuotoilukentän muutoksista. Tulokset on jaettu kolmeen osaan: Ensin esitetään tietoperustaa hyväksikäyttämällä jäsenkyselyn perusteella pohdittuja kehitysehdotuksia SDN-Suomen toimintaan. Tämän jälkeen esitetään palvelumuotoilun tulevaisuuden trendejä. Kolmanneksi listataan kolme erilaista palvelukonseptiehdotusta strategiatyön tueksi, jotta SDN-Suomi voisi kehittää toimintaansa tavoitteissaan: kehittää palvelumuotoilua Suomessa, edistää hyvien asiakaskokemusten syntymistä, edistää uusien palvelukonseptien luomista paikallisesti, tukea jäsenten ammatillista kehitystä sekä toimia alan aktiivisena verkostoijana. Kehitystyössä on tärkeää ymmärtää jatkuva muutoksen tila ja toimia aina sen hetkisen parhaan käsityksen mukaan, mikä tulevaisuudesta on kullakin hetkellä saatavilla.

4.1 Tutkimusosion kehitysehdotusten yhteenveto

SDN:n visio on luoda palvelumuotoilutoiminnasta ”uusi normaali”. Yhdistämällä intohimoiset palvelumuotoilun ammattilaiset, akateemikot sekä uteliaat innovaattorit järjestö pyrkii sekä kehittämään jäseniensä liiketoimintaa että saavuttamaan yhteiskunnallisia parannuksia. Järjestön arvo-lupaus tiivistyy kolmeen peruseriaatteen: 1) yhteenkuuluminen, 2) osaamisen kehittäminen ja sen mahdollistaminen sekä 3) onnistuminen. Seuraavat tulokset on esitetty näitä arvoja kunnioittaen.

Opinnäytetyön tärkeänä osana oli selvittää, keitä SDN-Suomen yhteisöjäsenet ovat ja mitä mieltä he ovat SDN-Suomen toiminnasta. Kyselyn perusteella vastaajista lähes kaksi kolmasosaa jäsenyhteisöstä on naisia. Suurin osa vastaajista (76 %) on 31–50-vuotiaita. Pääkaupunki-

seudulla asuu selvästi valtaosa (74 %). Vastaajista kolmannes (31 %) kertoi, ettei vielä ole jäsen eikä seuraaja. Viidesosa (20 %) vastaajista kertoi olevansa ilmainen seuraaja. Näin ollen potentiaalisia jäseniä, joita voisi houkutella jäseniksi, oli yli puolet vastaajista. Suurin osa vastaajista (65 %) toimii yksityisellä sektorilla liike-elämässä. Yhtä suuri osa kertoo omaavansa ammattimaisen yhteyden palvelumuotoiluun. Omasta mielestään puolet vastaajista on keskitason palvelumuotoiluosajia (50 %). Perustiedot omaavia ja edistyneen tason osajia oli molempia lähes neljännes (24 %) vastaajista. Kukaan ei vastannut, ettei kokemusta olisi ollut lainkaan. Vastaajat ovat pääosin hyvin tyytyväisiä toimintaan ja saamaansa palveluun.

Parannettavaa toiminnassa löytyi lähinnä seuraavilla osa-alueilla: parempaa tiedottamista yhteisöstä itsestään ja tapahtumista, kauaskantoisempaa suunnitelmallisuutta tapahtuma-aikatauluihin, suurempia tapahtumia useammin, kohdennettuja tapahtumia eri kohderyhmille sekä enemmän toimintaa jollain tavoin myös pääkaupunkiseudun ulkopuolelle. Uskollisella, kasvavalla palvelumuotoiluyleisöllä on suuri mielenkiinto, tiedonjano ja halu verkostoitua. Tämä on positiivinen ongelma. Tällä hetkellä suuri osa yhteisöjäsenistä joutuu tyytymään vähempään tarjontaan kuin toivoisi, eli he haluaisivat osallistua enemmän yhteisön toimintaan. Rajoitteita tulisi poistaa ja tarjontaa ja mahdollisuuksia lisätä: Tarvitaan esteiden poistamista ja yhteistyötä sekä alan sisällä että eri alojen tutkijoiden kanssa kuten teknologia-alan, opetusalan, taloustieteen sekä tulevaisuuden tutkimuksen kanssa. Arvolupauksen mukaan jäseniä pyritään auttamaan myös saavuttamaan yksilölliset tavoitteensa. Päästäkseen tähän tavoitteeseen SDN-Suomen tulisi lisätä yhteistyötä muiden palvelumuotoilutahojen kanssa ja tarjota neuvontaa palvelumuotoilukentän vaihtoehtoista ja ohjata yhteisöjäseniä tarvittaessa eteenpäin tavoitteissaan. Lisäksi organisaation tulisi pyrkiä nykyistä näkyvämpään vastuunjakoon ja läpinäkyvämpään toimintaan. Vaihtoehtoina käytännön tasolla voisi toimia vuorolistat, muuttuvat tiimit sekä uusille aktiivijäsenille järjestettävät SDN-perehdytykset.

Vastausten perusteella yhteenvetona SDN-Suomen toiminnassa tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin painopistealueisiin: suunnitelmallisuuden lisääminen, toimintasuunnitelman luonti, tapahtumakalenterin ja vuosikellon julkaiseminen, käytäntöyhteisöjäsenien profilointi ja kohdistettu tapahtumajärjestäminen, tapahtumien kehittäminen vuorovaikutteisemmaksi, striimaukset sekä videotallenteet näkyvyyden laajentamiseksi, trendien ja palvelumuotoilun tulevaisuuden mahdollisuuksien ja vaatimusten esille ottaminen.

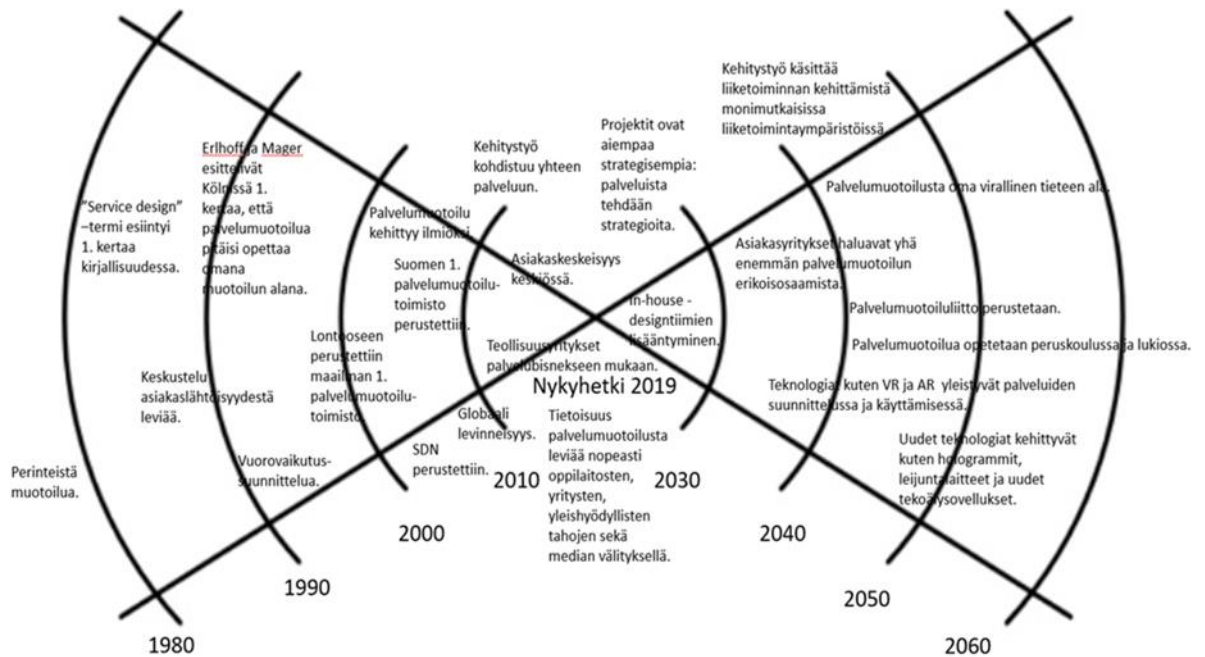
Käytäntöyhteisöjen (CoP) keskeisimmät tekijät ovat: 1. jäsenien yhteinen tavoite 2. kollektiivinen oppiminen muuttuu jäsenten väliseksi sitoutumiseksi sekä 3. yhteiset resurssit, joilla harjoittaa yhteistä intressiä. Sovitut toimintaperiaatteet ja jäsenten osallistuminen yhdessä määrittävät yhteisön ominaispiirteet. On olennaista sopia yhteisistä tavoiteltavista päämääristä, jotta yhteisö voi niihin sitoutua. SDN:n läpinäkyvät toimintaperiaatteet sekä tavoiteltavat päämäärät vahvistaisivat yhteisöön kuulumisen tunnetta, varsinkin jos ja kun ne olisi

suunniteltu yhdessä jäsenien kanssa. Vaikka toimintayhteisön perustiedot löytyvätkin nettisivuilta, saattaa tapahtumaan osallistuminenkin vielä jättää osallistujan tietämättömäksi yhteisön toiminnasta ja yhteisöön kuulumisen tunteen näin ollen ulkopuoliseksi. Viimeistään tapahtumissa olisi siis hyvä tiedottaa SDN:n luonteesta, tavoitteista sekä toimintaperiaatteista. Toimintayhteisön kasvattamisen ja jäsenmaksujen merkitys olisi hyvä tuoda esille samassa yhteydessä. Tämä saattaa suomalaisessa luonteessa aiheuttaa negatiivisia reaktioita, koska suomalaiset eivät mielellään puhu rahasta tai ylipäättään pyydä mielellään rahaa. Käytäntöyhteisön jäsenet pyrkivät luonnostaan edistämään yhteisönsä menestystä. Tähän tunteeseen voisi rohkeasti luottaa: Onnistuminen merkitsee, että jatkuvasti kasvava yhteisö saa aikaan näkyvyyttä. Mitä vahvempi verkosto, sitä suurempi on kokonaisvaikutus.

4.2 Palvelumuotoilualan kehityssuuntien yhteenveto

Opinnäytetyössä tarkasteltiin palvelumuotoilua sekä yhteiskunnallisten muutosten näkökulmasta että palvelumuotoilijoiden työn muutoksen näkökulmasta. Tämä tehtiin, jotta SDN voisi tiedostaa sekä toiminnallaan paremmin vastata yhteisönsä eteen tuleviin haasteisiin. Opinäytetyössä löydettiin palvelumuotoilun trendejä, jotka tässä tulosten tarkasteluosuudessa vedetään vielä yhteen Janus Cones -menetelmän avulla (Kuvio 47). Historiaisuus ja nykyisyys käytiin aiemmin läpi tietoperustaosuudessa. Tulevaisuuden trendejä on koottu paitsi pienistä löydetyistä signaaleista niin myös asiantuntijoiden maininnoista. Historiakatsaus yhdessä toimintaympäristön monitoroinnin kanssa tuotti myös osan esitetyistä suuntauksista. Trendeinä nähtiin: Palvelumuotoilu on vahvan kasvun kynnyksellä ja odotettavissa on suuri buumi, johon pitäisi pystyä nopeasti vastaamaan palvelumuotoilukentän hajautuessa. Palvelumuotoiluksi kutsutaan lyhyitä muutaman tunnin briiffejä mutta myös pitkiä parin vuoden mittaisia yrityskulttuurin muutoksiin johtavia prosesseja. Kenttä on varsin kirjava lyhyen kurssin käyneistä palvelunkehittäjistä usean vuoden kokemuksen omaaviin huippuasiantuntijoihin. In house -muotoilu yrityksissä lisääntyy palvelumuotoilutoimistojen konsultointitoiminnan ohella.

Tulevaisuuden asteikolle, ympyrän oikealle puolelle, on kuvioon asetettu muun muassa seuraavat alan kehitysskeleett: 2030-luvulla asiakasyritykset vaativat palvelumuotoilun erikoisosaamista. 2040-luvulla kehitystyö käsittää liiketoiminnan kehittämistä monimutkaisissa liiketoimintaympäristöissä ja yhteiskehittämisestä on tullut merkittävä yhteiskunnallinen tekijä kaikilla aloilla. Palvelumuotoilusta on kehittynyt virallisesti oma tieteen ala ja palvelumuotoiluliitto on perustettu. Palvelumuotoilua opetetaan peruskouluissa ja lukioissa. 2050-luvulla palvelumuotoilulle on ominaista edelleen kehittyvien teknologioiden kuten hologrammien ja uusien tekoälysovellusten haltuun ottaminen maapallon ekosysteemin säilyttämisen ollessa kaiken ajattelun ja tekemisen keskiössä.



Kuvio 47 Palvelumuotoilun kehitys vuosina 1980–2050 Janus Cones -metodilla esitettyinä

Todettakoon tässä yhteydessä vielä, että keskustelua palvelumuotoilun ja palvelumuotoilijoiden työn muutoksista olisi hyvä käydä yhteisön sisällä ja laajemminkin, esimerkiksi millaista palvelumuotoiluosaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Parhaillaan yhteiskunnassa on käynnissä vilkas keskustelu työelämän muutosten seurauksia.

4.3 Kehittämisosuuden kehitysehdotusten yhteenveto

Kehittämisosuudessa paneuduttiin toimintaskenaariotyöskentelyn prosessin keinoin luomaan SDN-Suomelle skenaarioita sekä palvelukonseptiehdotuksia strategiatyöskentelyn tueksi. Neljä erilaista skenaarioita ennakoivat SDN-Suomen ja palvelumuotoilun kehittymistä Suomessa vuonna 2029. Toivotuin tulevaisuudenkuva SDN:n kannalta oli skenaario numero 1 Yhteisön voima, jossa sekä palvelumuotoiluala että SDN-yhteisö olivat saaneet vahvan jalansijan Suomessa.

Toimintaskenaariotyöskentelyn avulla tuotettiin palvelukonsepteja, joiden avulla SDN-Suomi voi paremmin vastata yhteisön nykyisiin odotuksiin sekä löydettyihin tulevaisuuden haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Haasteena SDN:n toiminnassa nähtiin omien resurssien riittävyys ympäristön monitoroinnin ja osaamisen ylläpitämisessä, jotta yhteisö voisi jatkossakin tarjota jäsenilleen asiantuntemusta ja tukea kilpailun kiristyessä markkinoilla, palvelumuotoilun pirstaloituessa ja esimerkiksi kuluttajakäyttäytymisen muuttuessa. Mahdollisuutena SDN-Suomen toiminnalle nähtiin alan kasvaminen sekä yhteistoiminta eri oppilaitosten ja palvelumuotoiluyrittäjien kanssa. Alan kasvaminen näkyy esimerkiksi opintojen tarjonnan lisääntymisenä eri oppi-

laitoksissa sekä asiakasyritysten kiinnostuksen kasvuna palvelumuotoilua kohtaan. Alan kasvaminen nähtiin myös uhkana toiminnalle. Tällöin SDN-Suomi saattaisi näivettyä pieneksi toimijaksi alalla muiden alan toimijoiden kasvaessa ammattimaisesti vieden nykyisiä jäsenyyksiä. Tähän voidaan vastata poikkialaisella yhteistyöllä sekä erikoistumalla johonkin tiettyyn erityisosaamista vaativaan alan suuntaukseen kuten tekoälyn tai robotiikan soveltamiseen palvelumuotoilussa. Näin sekä vahvistetaan omaa asemaa markkinassa että luodaan uusia kehittämissuuntia ja verkostoja alan kehittämisen tueksi.

Pohdin itsenäisesti SWOT-analyysit sekä offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot jokaiseen skenaarioon. Näiden pohjalta SDN-Suomi voi muuttaa tai ohjata toimintaansa, mikäli näyttää siltä, että tulevaisuuspolku kulkeekin kohti jotain ei-toivottua skenaariota. Osa uhista ja mahdollisuuksista näyttäytyi samanlaisina, osa vain joissain skenaarioissa. Uhkia ei voi jättää strategiatyössä täysin huomiotta. Asiat on hyvä tiedostaa, ja tehdä varmuuden vuoksi joustava strategia ajatellen, että jos kuitenkin... Listasin aiemmin kullekin skenaariolle visioivat palvelukonseptit, joilla vastataan eri skenaarioissa havaittuihin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Skenaariossa yksi jatkoin konseptisuunnittelua yksityiskohtaisemmiksi palvelukonseptiehdotuksiksi. Konseptisuunnittelulla tarkoitan tässä tiedonhakua ja ideointia.

SDN-Suomen menestymisen tueksi tuotetut palvelukonseptiehdotukset (Kuvio 48) olivat 1. Konseptikäsikirjat persoonille, jossa huomioidaan yhteisöjäsenien erilaiset kompetenssit ja tarpeet, 2. Kanavasuunnitelma, jossa panostetaan viestinnän parantamiseen ja toimintakalenterin luomiseen sekä 3. Tapahtumasuunnitelma, jossa keskitytään tapahtumista viestimiseen ja tapahtumasisältöjen suunnitteluun. Yhteisön vahvuuden eli asiantuntevan globaalin palvelumuotoiluverkoston säilyttäminen sekä yhteisön positiiviset odotukset tarvitsevat täyttyäkseen nykyistä laajemmat palvelut kuten tapahtumataltioinnit ja live striimaukset.



Kuvio 48 SDN-Suomen palvelukonseptiehdotukset

Strategialla määritellään kokonaisvaltaisesti, mitä halutaan saavuttaa ja millä keinoin. Koska opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda palvelukonsepteja SDN-Suomelle strategiatyön tueksi, haluan vielä nostaa esille SDN-Suomen strategiakehyksen, johon olen vetänyt yhteen aiemmin läpikäytyä strategiaan liittyvät ydintekijät: vision ja arvot. Lisäksi olen kehykseen tiivistänyt ydintavoitteet sekä mahdolliset keinot tavoitteiden saavuttamiseksi (Kuvio 49).



Kuvio 49 Ehdotettu SDN-Suomen strategiakehyks: visio, arvot, tavoitteet ja keinot

5 Opinnäytetyön arviointi

Palveluelinkeinot monipuolistuvat, ja palvelumuotoilualan yrittäjät tarvitsevat tukea kehittämiseen palvelumuotoilua vastatakseen globaaleihin haasteisiin ja tarjotakseen uudenlaisia kasvun edellytyksiä palvelumuotoilun keinoin sekä yksityiselle että julkiselle sektorille. Ajankohtaista aihetta on tässä opinnäytetyössä pyritty sitomaan yhteiskunnallisen näkökulman ja ennakkoinnin kautta SDN:lle toiminnan ohjauksen suuntaviivoiksi käytäntöyhteisön tarpeet huomioiden.

Skenaariotyöskentely yhdistettynä palvelumuotoilukentän tulevaisuuden tutkimiseen oli mielenkiintoinen ja mielestäni onnistunut valinta kehittämishankkeen menetelmäksi, koska tulevaisuusajattelu sopii hyvin palvelumuotoiluajatteluun yhdessä sovellettavaksi: ennakkointimenetelmiä soveltamalla palvelumuotoilijat pystyvät auttamaan asiakasyrityksiään mukautumaan ketterästi uusien liiketoimintahaasteiden edessä. Toisaalta skenaariotyöskentelyssä yleensä, samoin kuin palvelumuotoilussa, kyse on enemmänkin yrityskulttuurin ja johtamista-
van kokonaisvaltaisesta muutoksesta kuin yksittäisten menetelmien käyttöönotosta yksittäisessä projektissa. Tässä esitelty toimintaskenaariotyöskentelyn prosessi sisältää vain yhden lähestymistavan useiden ennakkointimenetelmien joukossa vailla kokonaisvaltaista vaikutusmahdollisuutta SDN-käytäntöyhteisön toimintaperiaatteisiin. Valitsin tämän prosessin avaamaan kaikkien lukijoiden ajatusmaailmaa: niin palvelumuotoilijoiden kuin yritystenkin on jo varauduttava ja reagoitava muutoksiin, eikä pelkästään riskeihin ja uhkiin vaan myös mahdollisuuksiin.

5.1 Opinnäytetyön yhteenveto, pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli verkkokyselyn avulla selvittää, mitä SDN-Suomen yhteisöjäsene-
net ovat ja minkälaisia odotuksia heillä on yhteisön toimintaa kohtaan. Tämän lisäksi tavoitteena oli kehittämishankkeessa tuottaa SDN-Suomelle palvelukonseptiehdotuksia heidän toimintansa kehitystyön tueksi. Verkkokyselyn ja muun toimintaympäristön monitoroinnin avulla kerättiin tietoa tulevaisuuden ennakkoinnin taustatiedoksi. Tulevaisuuden ennakkointimenetelmäksi valitun toimintaskenaariomenetelmän avulla SDN:lle luotiin neljä skenaariota vuoteen 2029. Skenaariotyöskentelyn avulla kehitettiin toimintavaihtoehtot ja visioivat palvelukonseptiehdotukset eri skenaarioille. Lisäksi toivotuimmalle tulevaisuuskuvalle kehitettiin toivottua kehityslinjaa tukevia palvelukonseptiehdotuksia, strategisia painopistealue-ehdotuksia sekä jäsenlupausehdotuksia.

Service Design Network -järjestö on maailman johtava palvelumuotoilun kehitykseen sitoutunut yhteisö. Tietoperustaosiossa todettiin, että SDN Suomen jaoksen tavoitteena on kehittää ja edistää palvelumuotoilua Suomessa. Näihin tietoihin nojautuen ennakkointitietoa koottiin yhteisöjäsenkyselyn lisäksi tutkimalla palvelumuotoilualan kehitystä, yleisiä yhteiskunnallisia

palvelumuotoiluun vaikuttavia trendejä sekä kartoitettiin teoriapohjalta SDN-Suomen organisaatiomuoto ja toiminnallisuuden edellytykset:

Tietoperustaosiossa todettiin, että palvelumuotoilulla ei ole olemassa virallista määritelmää. Sen todettiin tarkoittavan palveluihin ja aineettomiin kokemuksiin keskittyvää osaamisen alaa, joka perustuu vahvasti ideologialtaan muotoiluajattelun lähestymistapaan. Kokonaisvaltainen yhteistyömenetelmiin perustuva lähestymistapa palveluiden suunnittelemiseksi tuottaa arvoa sekä palvelun käyttäjälle että palvelun tarjoajalle. Palvelumuotoilu alkoi kehittyä ilmi-öksi 2000-luvun puolivälissä, kun palvelusektori alkoi globaalisti kasvaa. Tällöin huomattiin kysynnän kohdistuvan asiakaslähtöisesti suunniteltuihin palveluihin ja asiakaskokemuksen ymmärtämisen koituvan organisaation menestystekijäksi.

Opinnäytetyön aiheen hyödyllisyys ja ajankohtaisuus todennettiin peilaamalla palvelumuotoilualan kehitystä menneisyydestä nykyhetken kautta tulevaisuuteen: ala nähtiin vahvasti kasvavana, sillä asiakasyritykset haluavat yhä enemmän palvelumuotoiluosaamista. Siksi tarvitaan SDN:n kaltaisia toimijoita menestymään ja edesauttamaan alan kehitystä. Asiakasyrityksiä syntyy alalle lisää, kun laajenevan perinteisen palvelusektorin rinnalla teollisuussektori suuntautuu yhä enenevässä määrin palveluliiketoimintaan. Edelleen todettiin Suomen elinkeinorakenteen muuttuneen palveluyhteiskunnaksi ja kehityksen säilyvän samansuuntaisena. Tuotteiden palvelullistaminen vaatii kattavampaa asiakastarpeiden ymmärrystä kuin pelkän tuotteen myynti. Myös hallitus kannustaa sekä julkista että yksityistä kehystoimintaa kasvun, jotta Suomen talous jatkaisi kasvuaan. Tässä palvelumuotoilulla on tarjota vahvat edellytykset modernina alana uuden liiketoiminnan kehittäjänä. Näin ollen SDN-Suomen toiminta palvelumuotoilun edistäjänä on paitsi varsin ajankohtaista ja tarpeellista niin myös merkittävää kansantalouden kannalta. Palvelutuotannon murros vaikuttaa sekä muotoilijan oman että asiakasyritysten työtehtävien luonteeseen. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tukea SDN-Suomea kehitystyössään viemään toimintaa kohti tavoiteltua tulevaisuutta, jossa visiona on luoda palvelumuotoilutoiminnasta uusi normaali.

Toimintaympäristöä monitoroitaessa koostettiin megatrendejä ja trendejä, jotka vaikuttavat palvelumuotoiluun ja sitä kautta SDN:n yhteisöjäsenten toimintaan ja edelleen SDN-Suomen toimintaan: mikä on oleellista nyt ja mikä on oleellista tulevaisuudessa. Megatrendeistä ja niiden vaikutuksista palvelumuotoiluun todettiin, että palvelumuotoilijat ovat avainasemassa torjumassa ilmastonmuutosta, koska he ovat eturivissä kehittämässä tulevaisuuden liiketoimintaa, jossa kestävä kehitys on perusedellytys. Asiakaskeskeisyydestä tulisikin siirtyä planeettakeskeisyyteen, jossa palvelumuotoilun ensisijainen tavoite on maapallon ekosysteemin säilyttäminen ja vasta sen jälkeen saumattomat asiakaskokemukset ja taloudelliset liiketoimintatavoitteet. Planeettakeskeisyyden myötä asiakkaiden on hyväksyttävä enemmän haittoja päivittäisessä elämässään. Globalisaation haasteisiin voidaan vastata palvelumuotoilun

ketterillä toimintatavoilla, jotka edesauttavat yrityksiä uudistumaan. Megatrendeistä nostettiin esille myös kaikkia elämänaloja muuttava teknologian nopea kehitys sekä kuluttajakäyttäytymisen muutos. Palvelumuotoilijoiden on hyvä ymmärtää nämä radikaalit muutokset sekä liiketoiminnassa että ihmisen peruskäyttäytymisessä. Teknologian uudet muodot kuten virtuaaliläsnäolo ja robotisaatio vaikuttavat palvelumuotoilijan työhön radikaalisti jo lähitulevaisuudessa. Trendeinä havaittiin, että muotoilutoimistot lisääntyvät ja kasvavat. Muotoilutoimistot myös segmentoituvat, mihin tulisi jollain tapaa varautua pohdittaessa alan yleistä kehitystä. Todettakoon, että eriytyvän ammatillisen osaamisen rinnalla tulee säilyttää toimintaympäristön ja kokonaisuuden hahmottaminen. Muotoilutoimistot kasvaessaan myös kansainvälistyvät ja yhdistyvät suuriksi kansainvälisiksi palvelumuotoiluyrityksiksi. Myös asiakkuuksia haetaan yli maan rajojen. Lisäksi suurissa yrityksissä sekä valtion ja kunnan elimissä toimii jo nyt omia palvelumuotoiluosastoja, joiden nähdään yhä lisääntyvän. Palvelumuotoilu itsessään kehittyy yksittäisten palvelutilanteiden kehittämisestä edelleen kohti monimutkaisia liiketoiminnallisia kokonaisuuksia ja edelleen kohti laajojen yhteiskunnallisten muutosten yhteiskehittämistä, jossa palveluita pidetään keinoina tukea luovemman ja yhteistyökykyisemmän yhteiskunnan ja talouden syntymistä. Yhteiskehittämisestä on tulossa merkittävä tekijä kaikilla aloilla ja tasoilla, joten on tärkeää, että asiasta keskustellaan myös yhteiskunnallisella tasolla.

Palvelumuotoilun kehityksen ja trendien monitoroinnin jälkeen kolmanneksi ennakkointitietoa haettiin kartoittamalla SDN-Suomen organisaatiomuoto ja toiminnallista viitekehystä. Tietoperustassa todettiin, että SDN-Suomi toimii organisoituneena yhteisönä, eikä sitä ole virallisesti rekisteröity toisin kuin sen saksalainen kattojärjestö Service Design Network eGmbH. Tällaista verkosto-organisaatiota voidaan parhaiten kuvata käsitteellä käytäntöyhteisö, jolle on ominaista, että jäseniä yhdistää yhteinen tavoite ja että kollektiivinen oppiminen muuttuu jäsenten väliseksi sitoutumiseksi. Lisäksi käytäntöyhteisölle on ominaista yhteiset resurssit, joilla harjoittaa yhteistä intressiä. SDN:n ydinjäseniä ovat jäsenmaksua maksavat jäsenet. Toissijaisia jäseniä ovat niin kutsutut ilmaiset seuraajat. Molemmat ryhmät luonnollisesti ovat tärkeitä kohderyhmiä. SDN:n toiminnalle on tyypillistä korostaa ammattilaisten tietämyksen rakentamista, jossa myös kansainvälinen yhteistyö on vahvasti läsnä. Yhteisössä tapahtuva vertaisoppiminen täydentää perinteisiä oppimismuotoja. Näin ollen SDN:n käytäntöyhteisö on hyödyllinen verkosto kaikille, jotka haluavat kehittää itseään palvelumuotoilun saralla: opiskelijoille, valmistuneille, ammatinvaihtajille sekä ammattilaisille. Käytäntöyhteisön jäsenenä heillä on mahdollisuus täydentää osaamistaan, sillä oppiminen osana käytäntöyhteisöä tapahtuu kuin itsestään. Tietoperustassa todettiin, että vaikka käytäntöyhteisöt ovat pitkälle itseohjautuvia, tarvitsevat yhteisöt jonkinlaista ohjausta varmistaakseen parhaan tyytyväisyyden jäsentensä keskuudessa. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin yhteisöjäsenten toiveita ja tarpeita ja pyrittiin löytämään tarvittavat toimenpiteet riittävää ohjausta varten.

Yhteisöjäsenyytyväisyyttä mitattiin suurelta osin kvantitatiivisella verkkokyselyllä, jossa oli monivalintakysymysten lisäksi myös muutamia strukturoimattomia kysymyksiä. Vastauksena opinnäytetyössä esitettyihin kysymyksiin, keistä jäsenkunta koostuu ja mitä odotuksia heillä on yhteisön toimintaa kohtaan, todetaan yhteenvedona seuraavaa: Yhteisöjäsenkunnan todettiin muodostuvan suurelta osin palvelumuotoilun ammattilaisista, jotka työskentelevät enimmäkseen yksityisellä sektorilla. Suurin osa yhteisöjäsenistä on pääkaupunkiseudulla asuvia naisia, ja suurin ikäluokka koostui 31–40-vuotiaista yhteisöjäsenistä. Vastaajista suurin osa on varsin tyytyväisiä SDN-Suomen toimintaan ja palveluun. Suurin osa vastaajista myös pitää toimintaa alalle tervetulleena ja toivottavana. Myös tapahtumien laatuun ollaan kokolailla tyytyväisiä. Yhteisöjäsenten odotusten suhteen todettakoon, että tapahtumia toivottiin järjestettäväksi nykyistä useammin ja nykyistä laajemmalle yleisöjoukolle, jotta kaikki halukkaat mahduisivat mukaan. Tapahtumia ja toimintaa toivottiin myös pääkaupunkiseudun ulkopuolelle esimerkiksi aluejaosten muodossa. Tapahtumien sisältöön saatiin vastauksissa hyviä ideoita ja ehdotuksia, kuten enemmän yleisön osallistamista, hyvin valmisteltuja luentoja ja koulutuksia, mentorointia sekä tukea ja inspiraatiota osallistujan omaan työhön. Tapahtumia ehdotettiin esimerkiksi suunniteltaviksi eri kohderyhmille, jolloin sisältö paremmin vastaisi osallistuvan henkilön tasoa ja odotuksia. Täten tapahtumissa saattaisi syntyä enemmän mielenkiintoisia keskusteluja. Tärkeänä koettu verkostoitumismahdollisuus nostettiin myös esille ja siihen toivottiin varattavan riittävästi aikaa tapahtumien yhteydessä. Viestintästrategia koettiin osin puutteelliseksi, joten sitä, mitä, milloin ja missä kanavassa julkaistaan, pitäisi kehittää selkeämmäksi. Tapahtumatiedot toivottiin julkaistavan nykyistä aiemmin esimerkiksi vuosikalenterin muodossa. Toiveisiin lukeutui myös fasilitoinnin kurssien järjestäminen joko kontaktiopeuksena tai verkko-opintoina.

Kielikysymys on myös aiheellinen nostaa tässä yhteydessä esille: Vaikka englannin kieli palvelukielenä ja tapahtumissa sopii lähes 90 prosentille vastaajista, jäljelle jäävät henkilöt saattavat kokea haasteita viestinnän seuraamisessa esimerkiksi jäseneksi liittymisen yhteydessä, sillä kaikki ohjeet ovat verkkosivuilla englannin kielellä. Saattaisi olla, että suomenkielisiä henkilöitä kiinnostaisi toiminta nykyistä enemmän ja heitä liittyisi enemmän, mikäli informaatiota olisi tarjolla myös suomen kielellä esimerkiksi uutiskirjeissä sekä verkkosivuilla. Tapahtumien kieli valikoituu osallistujien mukaan. Joitain tapahtumia voisi järjestää ilmoittamalla jo ennakoon, että tapahtuma järjestetään suomen kielellä. Yhteistyötä toivottiin lisäävän sekä oppilaitosten että palvelumuotoilutoimistojen kanssa. Todetaan vielä, että suurin osa vastaajista koki saavansa vastinetta jäsenmaksulleen ja he voisivat hyvin todennäköisesti suositella SDN:n jäsenyyttä tuttavilleen. Jostain syystä he eivät sitä kuitenkaan pääsääntöisesti tee, sillä vain harva kyselyyn vastanneista oli kuullut SDN:n toiminnasta tuttavien kautta. Yleisin taho, missä vastaajat olivat SDN:stä ensi kerran kuulleet, oli opiskelujen yhteydessä. Näkököhän tässä Laurean rooli vai onko myös muiden palvelumuotoilua opettavien oppilaitosten opiskelijat tietoisia SDN:stä? Johtopäätöksenä todettakoon, että yhteisöjäsenten positiiviset

odotukset tarvitsevat täyttyäkseen nykyistä laajemmat palvelut. Laajemmat palvelut on mahdollista tuottaa vain jäsenmäärää kasvattamalla ja ottamalla mukaan lisää vapaaehtoisjäseniä toimintaa koordinoimaan ja pyörittämään. Täten SDN:n olisi hyvä panostaa jäsenmääränsä kasvattamiseen kehittämällä tiedottamista yhteisön toiminnasta sekä laatimalla jäsenmäärän kasvattamisen strategia.

Kehittämishankkeessa käytettiin edellä esitettyä ennakointitietoa tietoperustana skenaariotyöskentelylle. Skenaariotyöskentelyn avulla haluttiin selvittää erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja SDN-Suomelle ja samalla löytää niitä muutostekijöitä, joihin jo nyt vaikuttamalla voidaan toimintaa kehittää kohti haluttua tulevaisuutta. Monitorointitietoa hyödynnettiin ydinpätevyyspuukonseptin sekä PESTE-analyysin avulla. Kun ensin oli tunnistettu SDN:n ydinpätevyudet, kuten palvelumuotoilun substanssiosaaminen, verkostoituminen sekä kansainvälinen toiminta, laadittiin PESTE-analyysi tulevaisuuden muutostekijöiden avulla. Tähän poimitut tarkastelutasot, markkinat, teknologia ja yhteiskunta, auttoivat kootun tulevaisuustiedon ohella jäsentämään laadittavia skenaarioita. Kun tunnettiin SDN-Suomen toimintaympäristö, rakennettiin muutostekijöiden avulla PESTE-analyysiä tarkempi tulevaisuustaulukko. Tulevaisuudentiloista merkityksellisimmiksi tekijöiksi eri tulevaisuuksia pohdittaessa esiin nousi palvelumuotoilualan yleinen kehittyminen, SDN:n oma vaikuttavuus ja tunnettuus alalla sekä jäsenmäärän kehittyminen. Näitä ajureita monitoroimalla SDN pystyy jatkossa seuraamaan kehityslinjansa suuntaa.

Lähtökohtana skenaarioille rakennettiin nelikenttä, joissa muutosajureina toimivat SDN:n ja palvelumuotoilun kehittyminen Suomessa. Skenaariot olivat nimeltään 1. Yhteisön voima, 2. Hajautuva kenttä, 3. Maine on katoavaista ja 4. Niin monta kokkia. Jokaiseen skenaarioon laadittiin SWOT-analyysit sekä hyökkäävät ja puolustavat toimintavaihtoehdot, joiden avulla voidaan vastata SWOT-analyysissä tunnistettuihin haasteisiin ja mahdollisuuksiin. Tämän jälkeen jokaiseen skenaarioon pohdittiin visioivat palvelukonseptit skenaarioiden tuottaman informaation avulla. Myös näiden avulla voidaan varautua eri tulevaisuuksien mahdollisuuksiin ja uhkiin. Toivotuimmassa tulevaisuuskuvassa eli skenaariossa numero 1 sekä SDN-Suomi että palvelumuotoilu alana ovat saavuttaneet merkittävän yhteiskunnallisen aseman. Skenaariotyöskentelyn tuloksena tähän skenaarioon suunnitellut palvelukonseptit kuuluvat lyhyesti seuraavasti: 1. Kansainvälinen palvelumuotoilukehitysyhteistyö tuodaan entistä vahvemmin tapahtumiin ja toimintaan. 2. Määritellään konseptikäsikirjat tavoitteineen ja kanavineen eri yhteisöjäsensegmenteille. 3. Julkaistaan vuosikello ja puolivuosiskalenteri tapahtumille.

On tärkeää jatkossakin monitoroida ympäristöä ja seurata säännöllisesti, mihin kehitys on menossa ja millainen tulevaisuus on milloinkin todennäköisesti vastassa. Tähän liittyen on hyvä muistaa tietoperustassa todettu tulevaisuustiedon luonne: Tulevaisuutta ei voida ennustaa. Tulevaisuus ei ole ennalta määrätty. Tulevaisuuteen voi vaikuttaa.

Edellä esitettyjen tutkimus- ja kehitysosioiden perusteella vastauksena tutkimuskysymykseen ”Miten SDN-Suomi toiminnallaan nykyistä paremmin vastaisi yhteisöjäsentensä odotuksiin palvelumuotoilun muuttuvassa kentässä?” esitetään tämän opinnäytetyön tuotoksena kolme palvelukonseptiehdotusta: 1. Konseptikäsitteet persoonille, 2. Kanavasuunnitelma sekä 3. Tapahtumasuunnitelma. Skenaariotyöskentelyn lopuksi tuotettiin vielä SDN:n arvoihin pohjautuvat strategiset painopistealue-ehdotukset kehityslinjoiksi ohjaamaan SDN:n toimintaa haluttuun suuntaan nykytilanteessa: 1. Suunnitelmallinen toiminta, johon kuuluu toimintasuunnitelman ja viestintästrategian luonti, 2. Segmentointiin perustuva toiminta, eli persoonien luominen ja niiden erilaisten odotusten tunnistaminen ja keinot vastata niihin, 3. Verkostoituminen voimavarana, mihin liittyy tapahtumien ja kumppanuuksien kehittäminen sekä 4. Kansainvälinen asiantuntijuus valttina, mikä edesauttaa ylläpitämään ja edelleen kehittämään kansainvälistä verkostoa ja toimintaa.

Todettakoon vielä, että tänä päivänä läpinäkyvyys kaikessa toiminnassa on ensiarvoisen tärkeää – niin myös käytäntöyhteisön toiminnassa. Yhteisöjäsenten vastauksissa esille nousi toive toiminnan läpinäkyvyyden lisäämiseksi. SDN-Suomi voisi yhteisöjäsenten kanssa sopia yhteiset jäsenlupaukset, joiden avulla toiminta näyttäytyisi yhteisölleen nykyistä täsmällisempänä ja organisoidumpana. Tässä opinnäytetyössä esiteltiin edellä vielä lopuksi ehdotukset jäsenlupauksiksi, joita SDN voisi käyttää pohjatietona varsinaisten lupauksen ideointityöskentelyssä.

Palvelumuotoilua ajattelua eteenpäinvievällä SDN-yhteisöllä on hyvä mahdollisuus olla tiennäytäjänä ja osallistaa kiinnostuneet toimijat mukaan palvelumuotoilun kehitystyöhön, kutsua yhteen eri toimialojen edustajia ja muita sidosryhmiä yhteisiin ajatustyöpajoihin ja todella kehittää palvelumuotoilua yhteiskunnassamme. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on edellä esitettyjen kysymysten lisäksi nostaa esille ennakoitavuuden merkitys ei vain liiketaloudellisen menestyksen tukena vaan myös yhteisöjen toiminnan ohjurina. Vaikka tulevaisuuden ennakoitavuus jo kuuluukin palvelumuotoiluun, voisi yhteenkuuluvuutta ja metodeja vielä nostaa enemmän esille palvelumuotoiluyhteisöissä.

SDN:n arvojen mukaisesti Suomen jaos pyrkii saavuttamaan myös yhteiskunnallisia parannuksia. Kuitenkin tuntuu siltä, että sen on nykyisillä resursseilla lähes mahdotonta ottaa kantaa sellaisiin yhteiskunnallisiin asioihin kuin mihin haasteisiin palvelumuotoilun tai palvelumuotoilukoulutuksen pitäisi vastata tulevaisuudessa, miten eri toimialat vastaavat käynnissä olevaan murrokseen, perustetaanko palvelumuotoiluun panostava oppilaitos tai pitäisikö palvelumuotoilua opettaa jo lukiossa. SDN-yhteisö voisi hyvin olla se asiantuntijataho, joka veisi asioita eteenpäin. SDN-Suomi voisi jopa verkostoaan hyödyntämällä luoda liike-elämän asiantuntijoiden avulla merkityksellisiä opetussuunnitelmia tulevaisuuden palvelumuotoilijoita varten. Kuten tiedämme työ ja osaamisvaatimukset muuttuvat vauhdilla. Myös osaamisen ylläpitäminen on haaste. Opinnäytetyön alussa todettiin, että Suomi on edelläkävijä palvelumuotoilun saralla, ja olisi hienoa, jos Suomesta voisi vientituotteena viedä palvelumuotoilukoulutusta

maailmalle. Pitäisi ajatella suuresti: palvelumuotoilijat ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa kehittämässä uusia palvelukonsepteja ja liiketoimintamahdollisuuksia, joilla vastataan globaaleihin haasteisiin. On tärkeää tiedostaa koko konteksti ja suunnata kehittämistä rohkeasti eteenpäin. Konsepteja tärkeämpää onkin yhteisölle ja yleisölle tarjottu sisältö, joka puhuttelee. Palvelumuotoilulla on tärkeä rooli pitää maapallo, asiakas ja työntekijä keskiössä, eikä antaa esimerkiksi teknologian itseisarvona määrittää kehityksen suuntaa.

5.2 Kehittämisasetelman ja opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Skenaarioprosessin tarkoituksena oli käyttää reaali maailmaa sekä hypoteettista maailmaa muotoiltaessa SDN-Suomelle tulevaisuuksia palvelumuotoilun kentästä sekä SDN-käytäntöyhteisön tarpeista. Raportin luotettavuuden kannalta on tärkeää, että valittu menetelmä palvelee toimeksiantajan tarpeita ja että luodut tulevaisuuskuvat ovat dialogisessa suhteessa ei vain oman, vaan ennen kaikkea SDN:n päätöksentekijöiden maailmankuvan kanssa. Toisaalta työn tuloksien kannalta on hyvä, että näkökulma ei ole vain organisaation sisäinen, vaan että työssä on käytetty pikemminkin ”ulkoa sisään” -näkökulmaa. Vaikka tässä työssä määriteltiin SDN-Suomen käytäntöyhteisö, niin olisi kuitenkin ollut hyvä syvällisemmin paneutua toimintaa pyörittävien henkilöiden hahmotukseen nykytilanteen rakentumisesta tulevaisuuteen. Sain joka tapauksessa verrattain hyvän kokonaisnäkemyksen nykytilanteesta yhteisöjäsenkyselyn sekä SDN:n materiaalien avulla. Eri sidosryhmillä on erilaisia intressejä ja ominaisuuksia, joiden avulla näkökulmaa olisi vielä voinut laajentaa. Olisi ollut työn tulosten kannalta hedelmällistä pitää tulevaisuuteen suuntautuneita työpajoja toimeksiantajan kanssa, jolloin olisimme yhdessä saaneet enemmän ideoita tulevaisuustaulukoita sekä toimintamalleja varten. Nyt mietin teemoja itsenäisesti, mikä kyllä säilytti tiiviin henkilökohtaisen tuntuman läpi prosessin. Yritin olla kesäaikaan mahdollisimman paljon häiritsemättä ketään lomarauhan takamiseksi. En myöskään halunnut lykätä opinnäytetyön valmistumista pidemmälle syksyyn vain, jotta olisimme voineet yhdessä ideoida toimintavaihtoehtoja toimeksiantajan kanssa. Mielestäni pääsimme toimeksiantajan kanssa konsensukseen tässä asiassa, ja he lukivat tuottamani ideat. Ymmärrän kuitenkin prosessin onnistumisen kannalta osallistavan työpajatyöskentelyn merkityksen. Mikään ei estä toimeksiantajaa jatkamasta skenaariotyöskentelyä tätä pohjatyötä hyväksikäyttäen. Joka tapauksessa SDN-ydintoimijoiden kannattaa seurata toimintaympäristön muutoksia oman verkoston ja median kautta sekä aika ajoin määrittää, mitä skenaariota kohti ollaan kulkemassa.

Tulossuuntautuneet skenaariotyöskentelijät suorittavat kaksi tulevaisuudentutkimuksen tehtävistä: kuvittelun mahdollisesta sekä analyysin todennäköisestä. Mahdolliset maailmat peilasiivat SDN-Suomen sekä palvelumuotoilun kehitykseen Suomessa PESTE-taulukoinnin kautta. Todennäköistä tulevaisuutta, mihin päädytään, jos mitään ei muuteta, olisi voinut pohtia enemmän. Nyt lähdin suoraan pohtimaan verkkokyselyn ja skenaarioiden perusteella haluttavaa

maailmaa ja toimenpiteitä sen saavuttamiseksi: löysin avainmuuttujia ja nostin esille teki-
jöitä, joiden avulla SDN-Suomen toimintaa voidaan viedä haluttuun suuntaan. Mielestäni tämä
onnistui hyvin. Kolmas tehtävä eli osallistuminen tulevaisuuden tekemiseen, mikä antaisi mer-
kityksen tulevaisuutta koskevalle tiedolle sekä varsinaisen arvon työlle, jää toimeksiantajan
jatkosuunnitelmien varaan.

Vaikka tutkimuksen kannalta oli tärkeää ymmärtää palvelumuotoilun historiaa sekä kehitys-
kulkua, miten tähän hetkeen tultaessa palvelumuotoilukenttä on muuttunut ja millaisia tule-
vaisuuksia sillä on, olisi mahdollisesti ollut hedelmällisempää SDN:n toiminnan kannalta käyt-
tää enemmän palvelumuotoilussakin käytettyjä menetelmiä kuten esimerkiksi benchmark-
kausta eli kilpailijatutkintaa siitä, mitä muut palvelumuotoiluyhteisöt ovat kansainvälisesti
tehneet. Lisäksi tässä työssä olisi voinut hyvinkin käyttää tulevaisuuden tutkimuksen Delfoi-
asiantuntijamenetelmää tiedonkeruuvaiheessa palvelumuotoilun tulevaisuuksien selvittä-
miseksi. Valitun skenaariomenetelmän hyötyjä on haastavaa arvioida kuten tulevaisuuden en-
nakointimenetelmiä yleensäkin: mikään menetelmä ei kerro sataprosenttisesti, mitä tulevai-
suudessa kannattaa tehdä. Toivon, että menetelmän avulla onnistutaan kuitenkin avartamaan
SDN-toimijoiden mieliä näkemään erilaisia tulevaisuuksia ja ohjaamaan toimintaa kohti toi-
vottua tulevaisuutta strategiapainopiste- sekä palvelukonseptiehdotusten avulla.

Meristö (2013, 183) kertoo toimintaskenaariotyöskentelyprosessiin kuuluvan neljä vaihetta ja
jokaisessa vaiheessa yhdestä kahteen prosessi-istuntoa. Prosessi itsessään on melko työläs ja
aikaa vievä metodi. Olen viettänyt päivän mittaisia istuntoja tuon kahdeksan istunnon verran
ideoidessani asioita tähän työhön ja tehdessäni yhteenvetoja. Skenaariotyöskentely ajoittui
kesä-elokuun aikajaksolle. Toivon, että SDN-Suomi huomioi ja käyttää hyväkseen skenaariot
omassa päätöksenteossaan. Työn tuloksilla on merkitystä vasta, kun ne siirretään käytäntöön.
Emme prosessin lähtökohdaksi yhdessä määritelleet SDN-Suomen strategiaa, koska toimeksi-
antajan mukaan sellainen vielä puuttui. Sovimme lähtökohdaksi, että voisin strategiaa muo-
toilla tämän opinnäytetyön avulla. Täten skenaariot saattavat jäädä vain tarinoiksi tulevaisuu-
desta vailla sen suurempaa merkitystä SDN-Suomelle.

5.3 Jatkokehittämisaiheet

Jatkokehittämishankkeena voisi tutkia, kuinka planeettakeskeisyys vaikuttaa palvelumuotoi-
luun ihmiskeskeisen muotoiluajattelun haastajana. Siirtyminen ihmiskeskeisestä ajattelusta
planeettakeskeiseen ajatteluun tarkoittaa väistämättä muutoksia sekä asenteissa että itse
palvelumuotoilussa. Mitä tämä tarkoittaa asiakkaiden kannalta, ja ovatko asiakkaat valmiita
tinkimään palvelukokemuksesta maapallon hyväksi?

Toisena jatkokehittämishankkeena voisi edellä esitetyt palvelukonseptiehdotukset työstää
valmiiksi konseptisuunnitelmiksi ja jalkauttaa ne käytäntöön. Toisaalta olisi mielenkiintoista
ja hyödyllistä vastata erään tutkimuksessa mukana olleen vastaajan ”heittoon”, ettei suutarin

lapsella ole kenkiä. Kenkien hankkiminen SDN:lle tapahtuisi palvelumuotoilun avulla yhteisöjäsenten kanssa työpajoissa toimintaa kehittäen. Olisi mielenkiintoista verrata, miten palvelukonseptit eroaisivat nyt tuotetuista ideoista. Palvelumuotoiluprosessi tuottaisi mahdolliset profiilit, joita tässäkin työssä sivuttiin. Uusien konseptien lanseeraus ja jatkuva kehittäminen olisi varmasti myös kansainvälisen SDN:n mielenkiinnon kohteena. SDN:n kannalta olisi palveluiden lisäksi hyödyllistä pohtia kokonaisvaltaista brändikokemusta yhteisöjäsenien näkökulmasta.

5.4 Kehittämistyöhön liittyvät eettiset ja tietosuojakysymykset

Olen tässä opinnäytetyössä pyrkinyt osoittamaan Laureassa oppimiani asioita sekä sovelta-
maan oppimaani käytännön asiantuntijatehtävässä. Opinnäytetyöstä saatu hyöty näyttäytyy
toimeksiantajalle heidän toivomuksestaan tehdyn yhteisöjäsenkyselyn vastausten, koonnin
(erillinen ppt-esitys) ja analysoinnin muodossa. Työ on tehty heidän tarpeestaan vastata yh-
teisöjäsenten tarpeisiin. Selvityksen myötä tein konkreettisia toimenpide-ehdotuksia SDN-Suo-
melle. Tutkimuksen kohteelle eli yhteisöjäsenille kerrottiin kyselyn yhteydessä, että ”Kyse-
lyyn vastataan anonymisti, eikä yksittäisistä vastauksista pystytä tunnistamaan vastaajia.”
Mitään arkaluonteisia kysymyksiä ei kysytty. Henkilötietolain (523/1999 § 8 ja 12) mukaan ar-
kaluonteista tietoa on tutkittavien terveydentilaa ja sosiaalipalvelujen saamista koskevat tie-
dot, rotua tai etnistä alkuperää, yhteiskunnallista, poliittista sekä uskonnollista vakaumusta
ja sukupuolista käyttäytymistä koskevat. Yhteisön tarkoituksena oli alusta lähtien hyödyntää
opinnäytetyön tuloksia omassa toiminnassaan. Työ oli toteuttamisen arvoinen. Itselleni saatu
hyöty näyttäytyy ennen kaikkea kiehtovan palvelumuotoilukentän ymmärtämisenä, skenaario-
työskentelyn haltuun ottamisena sekä uusien palvelukonseptien ideoimisena. Koin työn mie-
lenkiintoiseksi. Oli miellyttävää tutustua SDN:n toimintaan ja uusiin ihmisiin. Olen tehnyt
koko opinnäytetyön itsenäisesti ja yleisiä rehellisyyden periaatteita noudattaen.

Lähteet

Painetut

- Alakoski, L. 2014. Yritysassiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta - palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitos. Helsinki.
- Albright, K. 2004. Environmental scanning: Radar for success. *Information Management Journal*; May/Jun 2004; 38, 3; ABI/INFORM Complete. s. 38.
- Bishop, P., Hines, A. & Collins, T. 2007. The current state of scenario development: an overview of techniques. *Foresight: The Journal of Futures Studies, Strategic Thinking and Policy*; Bradford Vol. 9, Iss. 1. (2007): 5–25. Emerald publishing.
- Digitaaliset elämäntavat -tutkimus 2019. Nuoret ja sosiaalinen media. DNA.
- Digital Intelligence Briefing: 2018 Digital Trends 2018. Adobe & Econsultancy.
- Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2018. Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018–2037. Helsinki.
- Eerikäinen, J. 2014. Ennakointimenetelmät messujen tulevaisuuden kehittämisessä. Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden tiedekunta. Lappeenranta.
- Hiltunen, E. 2010. Weak signals in organizational futures learning. Helsingin kauppakorkeakoulun väitöskirja. Aalto Print.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas Tulevaisuuteen. Vilna: Talentum Media.
- Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt. Juva: Bookwell Digital.
- Jarva, V. 2013. Skenaariodraama. Miten kirjoittaa vaikuttavia tulevaisuuskertomuksia? Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. painos. Sastamala: Vammalan kirjapaino. 154–178.
- Karlöf, B. & Löfvingsson, F. 2006. Organisaation olemus. Helsinki: Edita Prima.
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Liettua: BALTO print.
- Malaska, P. 2013. Tulevaisuustietoisuudesta ja tulevaisuudesta tietämisestä: Tulevaisuus mielenkiinnon kohteena. Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. painos. Sastamala: Vammalan kirjapaino. 14–30.
- Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. Laadukas SWOT Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Turku: Corporate Foresight Group CoFi / Åbo Akademi.
- Meristö, T. 2013. Skenaariotyöskentely strategisessa johtamisessa. Miksi skenaarioita? Teoksessa Kuusi, O., Bergman, T. & Salminen, H. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuuksia? 3. painos. Sastamala: Vammalan kirjapaino. 179–187.
- Meroni, A. & Sangiorgi, D. 2011. Design for Services. Surrey: Gower Publishing.
- Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Moritz, S. 2005. Service design practical access to an evolving field. London.

Ojasalo, K., Koskela, M. & Nousiainen, A. 2015. Foresight and service design boosting dynamic capabilities in service innovation. Teoksessa Systemic development of service innovation. 193–212. Lontoo: Springer-Verlag.

Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Vapaavuori, M. & Von Bruun, S. 2003. Miten tutkimme tulevaisuutta? Toinen painos. Tampere: Tammer-Paino

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing.

Sähköiset

Ahvenlampi, H. 2019. Jakamistalous - mitä se on? Vesa-Matti Lahti, V-M. & Selosmaa, J. 2013. Kaikki jakoon! -kirjan luvusta 1: Johdanto jakamistalouteen. Viitattu 5.6.2019.

<https://jakamistalous.fi/mita-on-jakamistalous/>

Chapter success stories 2019. Issue 4. Service Design Network.

Cumulus International Association of Universities and Colleges of Art 2019. Viitattu 3.7.2019.

<https://www.cumulusassociation.org/>

Design Forum Finland 2019. Viitattu 3.7.2019.

http://www.designforum.fi/design_forum_finland

EK. 2019. Perustietoja Suomen taloudesta. Viitattu 10.6.2019.

<https://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>

Ellen MacArthur Foundation. 2017. What is the circular economy? Viitattu 5.6.2019.

<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy>

Finnish Service Alliance. 2019. Viitattu 2.6.2019.

<https://www.servicealliance.fi/>

Future of Customer Experience Survey. 2018. PwC. USA. Viitattu 17.7.2019.

<https://www.pwc.com/future-of-cx>

Grönlund, M., Kaunissaari, K. & Kunnaton, K. 2019. Palvelurobotiikan käyttö palvelumuotoilussa Suomessa. SDN Finland. Viitattu 22.7.2019.

<https://medium.com/@sdnfinland/palvelurobotiikan-k%C3%A4ytt%C3%B6-palvelumuotoilussa-suomessa-e50bb61e7e5d>

Halava, I. 2016. Tällaiset ovat tulevaisuuden palvelut - Tulevaisuuden ammattilaiset dokumenttisarja. YouTube-video. Katsottu 9.6.2019.

<https://www.youtube.com/watch?v=JVYs4bKdfL8>

Hallitusohjelma ”Osallistava ja osaava Suomi - sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta” 2019. Valtioneuvosto 3.6.2019. Viitattu 3.6.2019.

<https://valtioneuvosto.fi/documents/10184/13883062/Neuvottelutulos%20hallitusohjelmasta%203.6.2019.pdf/e60d2023-3596-dae0-05db-d36c96e629fa>

Hassi L. & Laakso M. 2011. Making sense of design thinking. Viitattu 10.6.2019.

https://www.researchgate.net/publication/274066130_Making_sense_of_design_thinking

Heinonen, J. Enernix. 2017. Youtube-video. Hyvä paha digitalisaatio: IoT pelastaa maailman. Katsottu 9.6.2019.

https://www.youtube.com/watch?v=www2_YdhbxY

Hellon. 2019. Hellon ja Mandatum Life: Palvelumuotoilulla parempi asiakaskokemus. Viitattu 1.7.2019.

<https://blog.hellon.com/hellon-ja-mandatum-life-palvelumuotoilulla-parempi-asiakaskokemus>

Hiltunen, L. Metodina kyselytutkimus. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 23.10.2019.

<http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/kyselytutkimus2.pdf>

Jackson, C. 2019. What is planet-centric design? Viitattu 16.10.2019.

<https://www.wecreatefutures.com/blog/what-is-planet-centric-design>

Jouslehto, E. 2019. Mitä pitää tietää lisäystä todellisuudesta? Juontaja Muhonen, S. Podcast. Kuunneltu 1.7.2019.

<https://soundcloud.com/dna-business/mita-pitaa-tietaa-lisatysta-todellisuudesta>

Jyväskylän yliopisto. Koppa 2015. Tilastollisesti kuvaava analyysi. Viitattu 17.6.2019.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysi-menetelmat/tilastollisesti-kuvaava-analyysi>

KEHA-keskus. 2019. Ammattinetti/palvelumuotoilija. Viitattu 18.7.2019.

<http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/ea1a4eca0a65344600652ae61e4532cf;jsessionid=40229E55D016539DAA9981EA86F5AB95?link=true>

Kiiski Kataja, E. 2016. Megatrendit 2016: Tulevaisuus tapahtuu nyt. Muistio 14.1.2016. Sitra. Viitattu 30.5.2019.

https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf

Koponen A. 2017. Ornamo-palkinto Mikko Koivistolle: "Suomalaisyritykset ymmärtävät todella hyvin palvelumuotoilua". Talouselämä-lehden artikkeli. Viitattu 10.6.2019.

<https://www.talouselama.fi/uutiset/ornamo-palkinto-mikko-koivistolle-suomalaisyritykset-ymmartavat-todella-hyvin-palvelumuotoilua/93acdbe8-2ac8-3548-bdf4-4a6819c4ea7a>

Laitinen, J. & Meristö, T. 2018. Mikroyrittäjän hyvinvointi ja tulevaisuus. Viitattu 10.9.2019.

<https://journal.laurea.fi/wp-content/uploads/sites/14/2018/10/mikroyrittajan-hyvinvointi-ja-tulevaisuus.pdf>

Liedka, J. 9-10/2018. Harvard Business Review, Why Design Thinking Works. Viitattu 15.6.2019.

<https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works>

Opetushallitus. 2019. Viitattu 1.7.2019. Opintopolku.fi

Piskonen, E. 2018. Blogi. Viitattu 2.7.2019.

<https://kaikuhelsinki.fi/blogi/palvelumuotoilu-2018/>

Pouru, L. & Niinisalo, T. 2018. Sitra. Blogi: Miten teillä ymmärretään ennakointi? Viitattu 17.6.2019.

<https://www.sitra.fi/blogit/miten-teilla-ymmaretaan-ennakointi/>

Professional Academy. Stakeholder mapping. Viitattu 8.10.2019.

<https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/stakeholder-mapping---marketing-theories>

Rubin, A. 2004. Skenaarioajattelu tulevaisuudentutkimuksessa. Tulevaisuudentutkimus tiedonalana. TOPI - Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 23.7.2019.

<https://tulevaisuus.fi/metodit/skenaarioajattelu-tulevaisuudentutkimuksessa/>

Rubin, A. 2014. Skenaariot tulevaisuusajattelun työkaluina. Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Turun yliopisto. Viitattu 21.10.2019.

<https://www.slideshare.net/3110ani/delfoi-managerit-tulevaisuudentutkimus-1>

Schubert, A. 2019. Planet Centric Design - The Only Way Forward. Viitattu 16.10.2019.

<https://www.vincit.fi/fi/planet-centric-design-the-only-way-forward/>

SDN. 2019. Viitattu 16.5.2019 ja 10.6.2019.

<https://www.service-design-network.org/about-service-design>

SDN. 2019. Accredited trainers. Viitattu 25.6.2019.

https://www.service-design-network.org/accredited-trainers?country_id=74&trainer_type=&keyword=

SDN Facebook. 2019. Viitattu 17.5.2019.

https://www.facebook.com/pg/sdnfi/about/?tab=page_info

Seppälä, M. 2016. Palvelumuotoilusta vaikuttavuutta yhteiskuntatieteisiin. Blogi. Viitattu 15.6.2019.

<https://uralehti.fi/blogit/palvelumuotoilusta-vaikuttavuutta-yhteiskuntatieteisiin/>

Sitra. 2019. Arkisto ”palvelumuotoilu”. Viitattu 3.7.2019.

https://www.sitra.fi/arkisto/?search_term=palvelumuotoilu

Solita. 2019. Solita ja ruotsalainen datakonsultointiyritys Sparks yhdistävät voimansa. Viitattu 3.6.2019.

<https://www.solita.fi/solita-ja-ruotsalainen-datakonsultointiyritys-sparks-yhdistavat-voimansa>

Sperryn, A. 2008. Palvelumuotoilu: IDBM Pro projektityö. Viitattu 8.6.2019.

<https://docplayer.fi/1998017-Lahteen-anna-sperryn-idbm-pro-projektityo-2008.html>

Tuomi & Sarajärvi 2004. Laadulliset tutkimusmenetelmät auttavat ymmärtämään ajankäyttö-päiväkirjojen ongelmia. 2012. Tilastokeskuksen artikkeli. Viitattu 29.8.2019.

https://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-24_006.html?s=3

Valli, K. 2019. YouTube-video. Millainen on IoT:n uusi muoto? Katsottu 9.6.2019.

<https://www.youtube.com/watch?v=mUOX0VF0ew8>

Vidya Priya Rao 2017. What is the difference between design thinking and service design thinking? Viitattu 28.8.2019.

<http://marketerstouchpoint.com/blog/what-is-the-difference-between-design-thinking-and-service-design-thinking/>

Wenger-Trayner, E. & B. 2015. Introduction to communities of practice. Viitattu 25.6.2019.

<https://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2015/04/07-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto KvantiMOTV 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 4.4.2019.

<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Julkaisemattomat

Chydenius, T. 22.3.2019. Ensitapaaminen/haastattelu.

Chydenius, T. 28.6.2019. Slack-keskustelu.

Homi, H. 2015. Kokeellinen yhteiskunnallinen muotoilu. Kokeellisen muotoilun merkitys yhteiskunnalliselle muotoilulle. Taiteen maisterin opinnäytetyö. Aalto-yliopisto. Muotoilun laitos. Helsinki.

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelussa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu. Helsinki.

Koivuaho, A. 2018. Muotoiluajattelun organisatorisen kypsyyden määrittäminen. Case OP. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Niittylä, K. 2018. Asiakaslähtöisen kehittämisen avulla parempaa digitaalista palvelua asiantuntijaorganisaatioihin. Opinnäytetyö (YAMK). Laurea-ammattikorkeakoulu.

Pesonen, J. & Pekkinen, J. 2019. Radio Puhe. Matkailutrendeistä, virtuaalimatkalusta ja turistin moraalista. 30.5.2019. Kuunneltu 30.5.2019.

Tikkanen, L. 2017. Palvelumuotoilu ammattina ja koulutuksena Suomessa. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu.

Twittien määrä Twitterissä <https://twitter.com/search-advanced> haulla Palvelumuotoilu*

Vainikainen, J. 2017. Käytäntöyhteisöjen tulkinnat lean-johtamisen menetelmistä johdon näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Lappeenranta teknillinen yliopisto. Lappeenranta.

Kuviot

Kuvio 1 SDN:n visio	11
Kuvio 2 SDN:n arvolupaus (Chapter Success Stories 2019, 5)	11
Kuvio 3 SDN-Suomen yhteisöjäsentilasto (SDN-tilaisuus Telialla 11.6.2019)	12
Kuvio 4 SDN-Suomen palkitsemistilaisuus 2018. Kuvassa vasemmalta Birgit Mager, President of Service Design Network (johtaja ja perustaja), Tarja Chydenius SDN-Suomen perustajajäsen ja Teija Hakaoja jaosvastaava (Chapter Success Stories 2019, 13)	13
Kuvio 5 "Palvelumuotoilu"-twiittien määrän kehitys.....	18
Kuvio 6 Palvelumuotoilun prosessimalli (Moritz 2005, 49) (suomeksi Anna Sperryn mukaan IDBM Pro 5, 2008, 7).....	19
Kuvio 7 Muotoilun ja yhteiskunnan välisen sidoksen kehittyminen Meronin & Sangiorgin mukaan (2011, 262)	23
Kuvio 8 Suomen elinkeinorakenne, osuus bkt:sta, % (EK 2019)	28
Kuvio 9 Eräiden palvelualojen arvonlisäyksen kehitys. Palvelualoilla Suomessa työskenteli vuonna 2017 lähes 1,9 miljoonaa ihmistä (EK 2019).....	28
Kuvio 10 Planeettakeskeinen muotoilu (Alkuperäinen lähde: Schubert 2019)	30
Kuvio 11 Tulevaisuuden skenaariot ja yrityksen visio © (Meristö ym. 2007, 16).....	47
Kuvio 12 Toimintaskenaariotyöskentelyn viitekehys; Meristö muokannut 1991 Lucien Gerardinin kuviosta 1971 (Meristö 2013, 181)	48
Kuvio 13 Tarja Meristön yleinen ydinpätevyyspuukonsepti.....	49
Kuvio 14 Perinteinen SWOT-nelikenttä © Albert Humphrey (Meristö ym. 2007, 13).....	51
Kuvio 15 Muotoiluajattelun ja palvelumuotoiluajattelun ero (Alkuperäinen esitys englanniksi Vidya Priya Rao 2017)	54
Kuvio 16 Palvelumuotoilun kehittyminen 1980-luvulta nykyhetkeen Janus Cones -ennakointimenetelmällä kuvattuna	55
Kuvio 17 Megatrendien vaikutus palveluyhteiskuntaan	56
Kuvio 18 SDN-Suomen sidosryhmätaulukko. Sidosryhmätaulukot auttavat näkemään, mitkä ovat sidosryhmät ja millä tasolla ne ovat. (Mallipohja: Professional Academy).....	57
Kuvio 19 Palvelumuotoilukenttä Suomessa	58
Kuvio 20 Facebookissa julkaistu jäsenkysely	62
Kuvio 21 Neljännes vastaajista on kuullut SDN:stä ensi kerran opiskelujen yhteydessä	64
Kuvio 22 Tyytyväisyystaso SDN-Suomen toimintaan	65

Kuvio 23 SDN-Suomi nähdään tarpeellisena alan kehittäjänä ja edistäjänä.....	65
Kuvio 24 Facebook on eniten seurattu SDN-Suomen viestintäkanava	66
Kuvio 25 Tapahtumatiedotteet toivotaan ensisijaisesti sähköpostiin saapuvalla uutiskirjeellä	67
Kuvio 26 Vastaajista 87 prosentille sopii englannin kielellä pidetyt tapahtumat	67
Kuvio 27 Kokemus jäsenmaksulle saatavasta vastineesta	69
Kuvio 28 Suurin osa jäsenistä aikoo jatkaa jäsenyyttään melko varmasti	70
Kuvio 29 Suurin osa jäsenistä suosittelisi SDN-jäsenyyttä	70
Kuvio 30 Osa suomeksi vastanneista koki jäseneksi liittymisen työlääksi.....	71
Kuvio 31 Vastaajat olivat tyytyväisiä saamaansa palveluun yhteydenottotilanteissa	71
Kuvio 32 Eniten hyödynnetyt jäsenedut	72
Kuvio 33 Vastaajista yli puolet on potentiaalisia jäseniä	75
Kuvio 34 Vastaajien yhteiskunnalliset toimintasektorit	75
Kuvio 35 Vastaajien arvio palvelumuotoiluosaamisen tasostaan	76
Kuvio 36 SDN-Suomen ydinpätevyyspuu.....	80
Kuvio 37 Nelikenttä SDN-skenaarioluonnosten lähtökohtana	83
Kuvio 38 SWOT skenaarioon yksi	87
Kuvio 39 Offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot skenaarioon yksi	87
Kuvio 40 SWOT skenaarioon kaksi	88
Kuvio 41 Offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot skenaarioon kaksi	88
Kuvio 42 SWOT skenaarioon kolme	89
Kuvio 43 Offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot skenaarioon kolme	89
Kuvio 44 SWOT skenaarioon neljä.....	91
Kuvio 45 Offensiiviset ja defensiiviset toimintavaihtoehdot skenaarioon neljä	91
Kuvio 46 Mallipersona "What's up"	96
Kuvio 47 Palvelumuotoilun kehitys vuosina 1980–2050 Janus Cones -metodilla esitettynä ...	103
Kuvio 48 SDN-Suomen palvelukonseptiehdotukset	105
Kuvio 49 Ehdotettu SDN-Suomen strategiakehys: visio, arvot, tavoitteet ja keinot	105

Taulukot

Taulukko 1 Opinnäytetyön sisältö.....	8
Taulukko 2 PESTE-analyysi/tulevaisuuden muutostekijät -pohja © Tarja Meristö	50
Taulukko 3 Tutkimus- ja kehityshankkeen menetelmälliset ratkaisut.....	60
Taulukko 4 Palvelumuotoilukentän PESTE-analyysi, toimijat ja tekijät (Pohja: Tarja Meristö)	81
Taulukko 5 Tulevaisuustaulukko kolmella tasolla: palvelumuotoilu yhteiskunnassa, SDN-Suomi sekä yhteisöjäsenet.....	84
Taulukko 6 Visioivat palvelukonseptit eri skenaarioille	93

Liitteet

Liite 1: Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan kymmenen yleistä megatrendiä vuonna 2018 ... 124

Liite 2: Yhteisöjäsenkyselyn kysymykset 5/2019 125

Liite 1 Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan kymmenen yleistä megatrendiä vuonna 2018. Eduskunnan julkaisu 1/2018. Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018-2037, 400.

Taulukko: Yleisten muutosten megatrenditaso

1. Globalisaatio etenee: tietoliikenne, virtuaaliläsnäolo, logistiikka, rajojen aukeaminen, pääomien ja osaamispääomien liike, työpaikkojen siirtyminen.
2. Väestön ja sen voimavarojen kehitys Suomessa ja EU:ssa: Väestö ikääntyy ja perhekokoa pienenee, ikääntyneet ovat yhä aktiivisempia. Terveys ja osaaminen paranevat Suomessa ja EU:ssa vähemmän kuin muualla.
3. Väestön ja sen voimavarojen kehitys muualla maailmassa: väestön kasvu jatkuu, mutta maiden väliset erot ovat suuret. Suurkaupungistuminen jatkuu. Väestön terveys- ja koulutus (osaamis)tasot paranevat.
4. Maailman valtakeskusten muutokset: Aasian ja BRIC-maiden ja N11-maiden vaikutusvalta kasvaa. Alueellinen ja globaali hallinnollinen yhdentymisen.
5. Talouskasvun ja ulkomaankaupan epätasapainon ongelmat jatkuvat Suomessa ja EU-maissa. Aasian ja BRIC-maiden talouskasvu voimakasta.
6. Maailman lisääntyvä eriarvoisuus: elintasoerot, ruokaturvan ongelmat, tribalismi, terrorismi, ääriliikkeet ja häiriökäyttäytyminen voimistuvat
7. Ilmastonmuutos etenee, biodiversiteetti vähenee ja ympäristön laatu heikkenee maailman köyhimmillä.
8. Rajalliset resurssit niukentuvat ja niiden hinta nousee.
9. Arvomaailman kehitys, maailman kokeminen: monikulttuurisuus, elämyksellisyys, uskonnollisen kollektivismi ja yksilöllisyyden ristiriita kärjistyy, ympäristötietoisuus lisääntyy, teknologiapelot voimakkaita.
10. Tieteellisen ja teknisen tiedon yhdentymisen: luonnontieteiden yhdentymisen erityisesti nanoilmiöiden tasolla, teknologioiden ja ihmistieteiden yhdentymisen palveluihin liitetyn tekoälyn kautta.

Liite 2 Yhteisöjäsenkyselyn kysymykset 5/2019

SDN-jäsenkysely / SDN member & follower survey

Taustakysymykset ja arvontaan osallistumisohjeet viimeisessä osiossa 4/4. /
Background questions and instructions for participating in the lottery in the last section.

1. Missä yhteydessä kuulit SDN:stä ensimmäisen kerran? /

Where did you first hear about SDN? (Muu = Other)

- ☐ Työpaikalla / At work
- ☐ Opiskelujen yhteydessä / At school
- ☐ Löysin internetistä / In the internet
- ☐ Somen kautta / On social media
- ☐ Tapahtuman yhteydessä / At an event
- ☐ Touchpointissa tai muussa julkaisussa tai lehdessä / From Touchpoint or other journal or publication
- ☐ Tuttavalta / From a friend
- ☐ Muu: _____

2. Kuinka tyytyväinen olet SDN-Suomen toimintaan? / How satisfied are you with SDN Finland?

- ☐ Erittäin tyytyväinen / Very satisfied
- ☐ Melko tyytyväinen / Quite satisfied
- ☐ Osin tyytyväinen, osin tyytymätön / Partly satisfied, partly dissatisfied
- ☐ Melko tyytymätön / Quite dissatisfied
- ☐ Erittäin tyytymätön / Very dissatisfied
- ☐ En osaa vastata; en tunne toimintaa / Can't tell
- ☐ Muu: _____

3. Mikä tai mitkä seuraavista väitteistä mielestäsi kuvaa SDN Suomen jaosta? / Which of the following statements describes SDN Finland in your opinion?

- ☐ Vahva ja tunnettu toimija alalla / A strong and well-known player in the field
- ☐ Vaatimaton ja pieni toimija alalla / A modest and small player in the field
- ☐ Tarpeellinen alan kehittäjä ja edistäjä / Necessary industry developer and promoter
- ☐ Vain marginaalinen toimija liike-elämän kannalta / Only a marginal player for business
- ☐ Omaa hyvän potentiaalin kasvaa merkittäväksi tekijäksi / Owns good potential to become a major factor in the field
- ☐ Hyvästä alusta huolimatta tuntuu taantuneen / Despite a good start, it seems to have declined
- ☐ Luotettava ja haluttu yhteistyökumppani / A reliable and wanted partner
- ☐ Ei pysty tarjoamaan todellista edistystä alalle nykyisillä toimillaan / Not able to provide real progress in existing sector actions
- ☐ En tunne aihetta / I don't know the subject
- ☐ Muu: _____

4. Oletko osallistunut SDN-Suomen järjestämiin tapahtumiin? / Have you participated in events organized by SDN Finland?

- ☐ Kyllä / Yes
- ☐ En / No
- ☐ En osaa sanoa / Can't tell
- ☐ Muu: _____

Palautetta tapahtumiin liittyen / Feedback about events:

Oma vastauksesi _____

5. Millä kielellä toivoisit tapahtumat pidettävän? / In what language would you like the events to be held?

☐ Suomen kielellä / In Finnish

☐ Englannin kielellä / In English

☐ Ei väliä / It doesn't matter

☐ Muu: _____

6. Valitse kanavat, joissa olet nähnyt tai seurannut SDN-Suomen viestintää? / In which channels have you seen or followed SDN-Finland's communications?

☐ Verkkosivusto / Webpages <https://www.service-design-network.org/chapters/finland>

☐ Uutiskirje sähköpostiin / Newsletter in email

☐ Facebook <https://www.facebook.com/sdnfi/>

☐ LinkedIn <https://www.linkedin.com/company/service-design-network-finland/>

☐ Twitter https://twitter.com/SDN_Finland

☐ Instagram: sdn_finland

☐ En ole nähnyt viestejä / I haven't seen any communication

☐ Muu: _____

7. Valitse kanava, jossa ensisijaisesti toivoisit SDN-Suomen tapahtumista ilmoitettavan? / Which channel would you prefer to read about SDN Finland's events?

- ☐ Verkkosivusto / Webpages
- ☐ Uutiskirje sähköpostiin / Newsletter to email
- ☐ Facebook
- ☐ LinkedIn
- ☐ Twitter
- ☐ Instagram
- ☐ Muu: _____

8. Mistä sisällöistä olet/olisit kiinnostunut? / What topics are you interested in?

- ☐ Kansallisesta verkostoitumisesta / National networking
- ☐ Kansainvälisestä verkostoitumisesta / International networking
- ☐ Tuesta omiin palvelumuotoiluprojekteihin / Support for your own service design projects
- ☐ Palvelumuotoilun teoriasta ja tutkimuksesta / Service design theory and research
- ☐ Palvelumuotoilun käytännöstä, case-esimerkeistä / Service design practice, case examples
- ☐ Osaamisen kehittämisestä (esim. metodit, fasilitointi yms.) / Competence development (e.g. methods, facilitation, etc.)
- ☐ Digitaalisten ratkaisujen esittelystä / Introducing digital solutions
- ☐ Ajankohtaisista julkaisuista / Current publications
- ☐ Tapahtumataltioinneista YouTube-kanavalla / Event recordings on Youtube
- ☐ Ajankohtaisista nostoista palvelumuotoilusta videoformaattissa, esim. YouTube / Current service design topics in video format, e.g. on YouTube
- ☐ Tapahtumiin osallistumisesta / Participating in events
- ☐ Tapahtumapaikan tarjoamisesta / Hosting of events
- ☐ Tapahtumien sisällön tarjoamisesta / Providing event content
- ☐ Muu: _____

JÄSENILLE / FOR MEMBERS:

(Tämä osio on tarkoitettu nykyisille jäsenille (professional-, academic-, corporate- tai student-jäsenyys). Mikäli et ole vielä jäsen, ole hyvä ja siirry kysymykseen 15.)

(This section is for current (professional, academic, corporate and student) members. If you are not yet a member, please move on to question 15.)

9. Koetko saavasi vastinetta jäsenmaksulle? / How would you rate the value for money for the membership?

- ☐ Saan erinomaisesti vastinetta / Excellent
- ☐ Saan kohtuullisen hyvin vastinetta / Above average
- ☐ Keskitieroin / Average
- ☐ Saan heikosti vastinetta / Below average
- ☐ En koe saavani vastinetta juuri lainkaan / Poor
- ☐ En osaa sanoa / Can't tell
- ☐ Muu:

10. Millaisena koit liittymisen jäseneksi? / How did you feel about joining as a member?

- ☐ Vaivatonta ja helppoa / Effortless and easy
- ☐ Melko vaivatonta / Quite effortless
- ☐ Melko työlästä / Quite laborious
- ☐ Liian työlästä ja epäselvää / Too laborious and unclear
- ☐ En ensin onnistunut liittymään / Couldn't make it at first
- ☐ En osaa vastata / Can't tell
- ☐ Muu: _____

11. Oletko ottanut yhteyttä SDN-Suomeen? Millaisen vastauksen sait? Nimeä käyttämäsi kanava Muu-vaihtoehtoon. / Have you tried to contact SDN Finland? If yes, how was the response? Please name the channel you used in "Muu".

- ☐ Olen tyytyväinen vastauksen sisältöön / I am pleased with the content of the reply
- ☐ En ole tyytyväinen vastaukseen / I am not pleased with the content of the reply
- ☐ Sain vastauksen nopeasti / I got a quick answer
- ☐ Vastausaika oli turhan pitkä / The delay was too long
- ☐ En ole saanut vastausta / I haven't got an answer
- ☐ En ole ollut yhteydessä / I haven't been in touch
- ☐ Muu: _____

12. Mitä seuraavista jäseneduista olet hyödyntänyt/aiot hyödyntää? / Which of the following member benefits did you use/plan to use?

- ☐ Online-profiili verkkosivuilla / Personal profile on webpages
- ☐ Yhteisöpalsta SND:n verkkosivuilla / Community knowledge <https://www.service-design-network.org/community-knowledge>
- ☐ Slack-yhteisöalusta / Slack workspace
- ☐ Tapahtumat ja tapahtumaedut / Events and discounts
- ☐ Ilmainen Touchpoint e-julkaisu / Access the latest Touchpoint issues online
- ☐ SDN Insider -uutiskirje/newsletter
- ☐ Mahdollisuus julkaista artikkeleita Touchpointissa / Publish articles in Touchpoint
- ☐ Mahdollisuus julkaista artikkeleita SDN:n verkkosivuilla / Publish articles and white papers on SDN website
- ☐ Mahdollisuus tutustua kirjaston case- ja podcast-tarjontaan / SD-news and cases in the library on the webpages
- ☐ Alennus osallistumisesta Service Design Award -kilpailuun / Discount on your submission to the Service Design Award
- ☐ Verkostoitumismahdollisuudet / Networking opportunities
- ☐ En mitään mainituista / None of the listed
- ☐ Muu: _____

13. Kuinka todennäköisesti jatkat jäsenyyttäsi? / How likely will you continue your membership? Mitkä asiat vaikuttavat päätökseesi jäsenyyden jatkamisessa? What factors affect your decision on continuing your membership?

- ☐ Jatkan varmasti / I will definitely continue
- ☐ Jatkan todennäköisesti / I will probably continue
- ☐ En ole päättänyt / I haven't decided
- ☐ Todennäköisesti en jatka / Probably I won't continue
- ☐ En jatka / I won't continue
- ☐ Muutan jäsenyyttäni / I change my membership
- ☐ Muu: _____

14. Kuinka todennäköisesti suosittelisit SDN:n jäsenyyttä ystäville tai kollegoille? / How likely is it that you would recommend SDN membership to a friend or a colleague?

- ☐ Olen suositellut / I have recommended
- ☐ Suosittelen mielelläni / Extremely likely
- ☐ Voisin suositella / I could recommend
- ☐ Ehkä en suosittelisi/ Maybe not
- ☐ En suosittelisi missään tapauksessa / Not at all likely
- ☐ En osaa sanoa / Can't tell
- ☐ Muu: _____

Vapaa sana -osio

15. a) Mikä on parasta SDN-Suomen toiminnassa? / What is the best thing about SDN Finland?

Oma vastauksesi _____

15. b) Mikä on huonointa SDN-Suomen toiminnassa? / What is the worst thing about SDN Finland?

Oma vastauksesi _____

16. Mitä toivoisit SDN-Suomen palveluun lisättävän? / What do you wish the service had that it currently does not?

Oma vastauksesi _____

17. Muita terveisiä SDN:n Suomen jaokselle: / Other greetings for SDN Finland:

Oma vastauksesi _____

Taustakysymykset / Background questions

Taustatietoja tiedustellaan ainoastaan vastausten tilastollista käsittelyä varten. / The background information is only requested for statistical processing of the answers.

1. Sukupuoli / Gender?

☐ Nainen / Female

☐ Mies / Male

☐ En halua kertoa / I don't want to tell

☐ Muu: _____

2. Ikä / Age?

- ☐ 20 tai alle / or under
- ☐ 21-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51-60
- ☐ 61-70
- ☐ 71 tai yli / or over

3. Missä asut / Where do you live?

- ☐ Pääkaupunkiseutu / Helsinki metropolitan area
- ☐ Etelä-Suomi / Southern Finland
- ☐ Lounais-Suomi / South-western Finland
- ☐ Länsi- ja Sisä-Suomi / Western and Inner Finland
- ☐ Itä-Suomi / East Finland
- ☐ Pohjois-Suomi / Northern Finland
- ☐ Lappi / Lapland
- ☐ Ahvenanmaa / Åland
- ☐ Ulkomailla / Abroad

4. Jäsentyyppi SDN:ssä / Member type in SDN

- ☐ Corporate member
- ☐ Academic member
- ☐ Professional member
- ☐ Student member
- ☐ Free community follower
- ☐ En ole vielä jäsen / I'm not a SDN member yet
- ☐ En tiedä / I don't know
- ☐ Muu: _____

5. Yhteiskunnallinen toimintasektori / Operating sector

- ☐ Yksityinen sektori (yrityselämä)/ Private sector
- ☐ Julkinen sektori / Public sector
- ☐ Kolmas sektori (järjestöt ja vapaaehtoissektori) / The third sector (community and voluntary sector)
- ☐ Koulutus-/tiedeyhteisö / Educational or research institution
- ☐ Opiskelija / Student
- ☐ Työtön / Unemployed
- ☐ Eläkkeellä / Retired
- ☐ Muu: _____

6. Yhteys palvelumuotoiluun / Context for service design

- ☐ Ammattilainen (esim. palvelumuotoilutoimistossa) / Professional
- ☐ Liiketoiminnan tutkimus- ja kehitystyö / Research and development
- ☐ Luennoitsija/opettaja / Lecturer
- ☐ Opiskelija / Student
- ☐ Muuten vain kiinnostunut / Interested
- ☐ En enää aktiivisesti seuraa alaa / I no longer actively follow the field
- ☐ Ei yhteyttä / No connection
- ☐ Muu:

7. Palvelumuotoilukokemus / Service Design experience

- ☐ Edistynyt / Advanced
- ☐ Keskitaso / Intermediate
- ☐ Perustiedot / Basic
- ☐ Ei kokemusta / No experience
- ☐ En osaa sanoa / Can't tell
- ☐ Muu: _____

Osallistu arvontaan! Participate in the draw! Arvomme tähän sähköpostiosoitteiden jättäneiden osallistujien kesken kirjan "Palvelumuotoilun bisneskirja". Voittaja voi vaihtoehtoisesti valita palkinnoksi kirjan sijaan kolme viimeisintä Touchpoint-printtijulkaisua. / Enter the book prize draw by leaving your email address here. The winner can also choose the three most recent Touchpoint print publications instead of the book which is written in Finnish.

